



La confianza con proveedores: los supuestos y factores que actúan sobre la confianza y la relación con proveedores: una revisión sistemática de la literatura.

Trabajo de Grado

Autores

Tiago Ribeiro dos Santos Silva

Alba Yanine Polanco Ruíz

Bogotá

2022



La confianza con proveedores: los supuestos y factores que actúan sobre la confianza y la relación con proveedores: una revisión sistemática de la literatura.

Trabajo de Grado

Autores

Tiago Ribeiro dos Santos Silva

Alba Yanine Polanco Ruíz

Tutor

Rafael Humberto Rios Wilches

Maestría en Dirección

Escuela de Administración

Marzo 2 de 2022

Bogotá, Colombia

2022

## **Declaración de autonomía**

“Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente Artículo de Maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este Artículo de Maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

Tiago Ribeiro dos Santos Silva

Fecha: marzo 2 de 2022

Alba Yanine Polanco Ruíz

Fecha: marzo 2 de 2022

## **Declaración de exoneración de responsabilidad**

“Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

Tiago Ribeiro dos Santos Silva

Fecha: marzo 2 de 2022

Alba Yanine Polanco Ruíz

Fecha: marzo 2 de 2022

**La confianza con proveedores: los supuestos y factores que actúan sobre la confianza y la relación con proveedores: una revisión sistemática de la literatura.**

**Supplier trust: the assumptions and factors that apply to trust and the relation with providers: a systematic review of the literature.**

**Resumen:**

Uno de los desafíos para el desarrollo de las relaciones comprador-proveedor se encuentra en su fase inicial: la selección de sus proveedores. Los principales desafíos consisten en tener en cuenta factores más subjetivos que van más allá del precio y tiempo de entrega, como la confianza mutua, que puede ser influenciada por la calidad de los productos y servicios, soporte y posventa. Por lo tanto, este estudio tuvo como objetivo identificar los principales factores relacionados con la confianza y relación con proveedores en el marco de la selección de proveedores a través de una revisión sistemática de 27 artículos publicados en la base de datos Scopus durante 2016 e 2021. Como resultado encontramos que los factores que impactan en la confianza podrían ser enumerados en 3 grupos. El primer grupo se refiere a factores interpersonales como la semejanza, simpatía, buena voluntad. El segundo comprende factores vistos a manera de mecanismos como los códigos de conducta, propuesta de valor, contabilidad, contratos, transacciones repetidas, comunicación e intercambio de informaciones y el último compuesto por factores cognitivos como la confiabilidad, reputación, competencia y compromiso.

**Palabras Claves:** confianza, confianza interorganizacional, selección de proveedores, relación comprador-proveedor.

**Abstract:**

One of the main challenges of developing buyer-supplier relation relies on its initial phase: the supplier's selection. The main challenges consist of taking into account more subjective factors beyond price and lead-time such as mutual trust which might be affected by quality of products and services, support and after sales. Therefore, this study aimed to identify the main factors related to trust and supplier relation in the frame of supplier selection through a systematic review of 27 articles published in Scopus database during 2016 and 2021. As a result, it was observed that the factors impacting trust could be segregated into 3 groups. The first group refers to interpersonal factors such as similarity, sympathy, goodwill. The second one comprises factors considered as mechanisms, such as code of conduct, value proposition, accounting, contracts, repeated transactions, communication and information exchange and the last group is composed of cognitive factors such as reliability, reputation, competence and commitment.

**Keywords:** trust, interorganizacional trust, supplier selection, buyer-supplier relation.

## 1. Introducción

La incertidumbre y la complejidad del ambiente corporativo y global ha generado la necesidad de modelos organizacionales más flexibles y dinámicos que intensifiquen la transformación que las grandes organizaciones vienen enfrentando en las últimas décadas. Para soportar ese dinamismo y flexibilidad las empresas deben ser excelentes en su rendimiento funcional y de procesos además de confiar en sus proveedores.

Así mismo, debido a la transformación que las organizaciones vienen atravesando, el área de compras ha evolucionado de un modelo burocrático hacia uno más estratégico que permite a las empresas incrementar sus márgenes y competitividad, siendo parte crucial de la cadena de suministro (Tripathi y Gupta, 2020)

Siendo compras el actor responsable del manejo, comunicación, interacción y gestión de los proveedores, el área juega un papel fundamental en la relación con estos, siendo la confianza un elemento que permea las interacciones interorganizacionales e interpersonales de los agentes involucrados.

La pregunta central para la investigación fue: ¿cuáles son los supuestos y los factores que impactan la confianza y la relación con proveedores?

Como objetivo específico se buscó la existencia de alguna herramienta o propuesta de herramienta que pueda ser utilizada durante la selección de los proveedores, como fase inicial de la relación.

El presente artículo, a través de una revisión sistemática, identifica los supuestos y factores, y conclusiones de los estudios que investigaron la confianza y la relación con proveedores, separando en las etapas de la relación: la confianza y los antecedentes a la contratación, la confianza durante la contratación y la confianza posterior a la fase de contratación.

## 2. Metodología

Para el desarrollo de este estudio se hizo una revisión sistemática mediante una búsqueda en la base de datos Scopus, siendo esta la mayor base de datos de resúmenes y citas de literatura revisada por pares: revistas científicas, libros, y actas de conferencias (Elsevier, 2021). El análisis literario provee un análisis cuantitativo de la literatura y permite una visión comprensiva del campo estudiado, haciendo hincapié en las principales contribuciones con base en los datos disponibles (Paluri y Mishal, 2020).

La investigación se realizó entre los meses de enero y febrero de 2021. Fueron utilizados los siguientes descriptores: “trust”, “interorganizational trust” y “supplier selection”.

Como criterio de inclusión fueron considerados los artículos más actuales, publicados entre enero de 2016 y febrero de 2021.

Fueron seleccionados 27 artículos que consideramos atender la finalidad de investigación de

uno o más presupuestos que tratan del tema confianza en las relaciones comprador-proveedor.

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>	<b>Año</b>
Akrout, H., y Diallo, M. F.	Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships.	<i>Industrial Marketing Management</i>	2017
Azadeh, A., Siadatian, R., Rezaei-Malek, M., y Rouhollah, F.	Optimization of supplier selection problem by combined customer trust and resilience engineering under uncertainty.	<i>International Journal of System Assurance Engineering and Management.</i>	2017
Gao, T.	A Relationship Governance Perspective of Organizational Buyers' Supplier Choice Decisions.	<i>Journal of Relationship Marketing</i>	2017
Liff, R., y Wahlström, G.	Managers' assessment of thin and thick trust: The importance of benevolence in interbank relations.	<i>Scandinavian Journal of Management</i>	2017
Minnaar, R. A., Vosselman, E., van Veen-Dirks, P. M., y Zahir-ul-Hassan, M. K.	A relational perspective on the contract-control-trust nexus in an interfirm relationship.	<i>Management Accounting Research</i>	2017
Oláh, J., Bai, A., Karmazin, G., Balogh, P., y Popp, J.	The role played by trust and its effect on the competitiveness of logistics service providers in Hungary.	<i>Sustainability</i>	2017
Puhakka, H.	Acquisition negotiation: the influence of accounting on trust development.	<i>Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management.</i>	2017
Newell, W. J., Ellegaard, C., y Esbjerg, L.	The effects of goodwill and competence trust on strategic information sharing in buyer-supplier relationships.	<i>Journal of Business &amp; Industrial Marketing,</i>	2019
Shen, L., Su, C., Zheng, X., y Zhuang, G.	Contract design capability as a trust enabler in the pre-formation phase of interfirm relationships.	<i>Journal of Business Research</i>	2019
Son, B. G., Lee, C. H., Ha, B. C., y Nam, H.	Investigating the fair treatment of suppliers and its trust fostering role and performance benefits	<i>International Journal of Production Economics</i>	2019
Villena, V. H., Choi, T. Y., y Revilla, E.	Revisiting interorganizational trust: is more always better or could more be worse?	<i>Journal of Management.</i>	2019
Wang, D., Fu, H., y	The efficacy of trust for the	<i>Engineering,</i>	2019

Fang, S.	governance of uncertainty and opportunism in megaprojects.	<i>Construction and Architectural Management.</i>	
Wang, L., Jiang, F., Li, J., Motohashi, K., y Zheng, X.	The contingent effects of asset specificity, contract specificity, and trust on offshore relationship performance	<i>Journal of Business Research</i>	2019
Yu, P. L.	Interfirm coopetition, trust, and opportunism: a mediated moderation model.	<i>Review of Managerial Science,</i>	2019
Agarwal, U., y Narayana, S. A.	Impact of relational communication on buyer–supplier relationship satisfaction: role of trust and commitment.	<i>Benchmarking: An International Journal.</i>	2020
Arvidsson, A. P., y Melander, L.	The multiple levels of trust when selecting suppliers–Insights from an automobile manufacturer.	<i>Industrial Marketing Management,</i>	2020
Ha, H. Y.	Exploring the Effects of Trust and Its Outcomes in B2B Relationship Stages: A Longitudinal Study.	<i>Sustainability</i>	2020
Lascaux, A.	Coopetition and trust: What we know, where to go next.	<i>Industrial Marketing Management</i>	2020
Parente, R., Murray, J. Y., Zhao, Y., Kotabe, M., y Dias, R.	Relational resources, tacit knowledge integration capability, and business performance.	<i>Journal of Knowledge Management.</i>	2020
Reusen, E., y Stouthuysen, K.	Trust transfer and partner selection in interfirm relationships.	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	2020
Ryciuk, U., y Nazarko, J.	Model of trust-based cooperative relationships in a supply chain.	<i>Journal of Business Economics and Management,</i>	2020
Vlachos, I.	Contract design and supplier performance: an empirical investigation using multi-criteria, decision analysis.	<i>International Journal of Productivity and Performance Management.</i>	2020
Wang, M., Zhang, Q., y Zhou, K. Z.	The Origins of Trust Asymmetry in International Relationships: An Institutional View.	<i>Journal of International Marketing</i>	2020
Zhang, S. B., Chen, J., y Fu, Y.	Contract complexity and trust in construction project subcontracting.	<i>Engineering, construction and architectural management</i>	2020
Bello Bada, A., y Karupiah, P.	Interpersonal dimension of trust on customer interaction in the banking sector.	<i>Cogent Social Sciences</i>	2021

Nagel, D. M., Giunipero, L., Jung, H., Salas, J., y Hochstein, B.	Purchaser perceptions of early phase supplier relationships: The role of similarity and likeability	<i>Journal of Business Research</i>	2021
Prior, D. D., Saberi, M., Janjua, N. K., y Jie, F.	Can I trust you? incorporating supplier trustworthiness into supplier selection criteria.	<i>Enterprise Information Systems</i>	2021

Fuente: Elaboración propia

Con base en los artículos seleccionados se observó que la confianza permea todas las etapas previas y posteriores a la selección de los proveedores, siendo asociada a: a) La confianza y los antecedentes a la contratación, b) la confianza durante la contratación y c) la confianza posterior a la fase de contratación.

### 3. La confianza y los antecedentes a la contratación

En ese apartado se revisa y presenta los estudios que investigaron la confianza y los antecedentes a la contratación de proveedores, abarcando el llamado proceso de selección de proveedores y establecimiento de la relación.

Azadeh et al. (2017) aseveran que la confianza entre los proveedores y empresas productoras busca el aumento de la productividad y de la calidad, considerando el sector de manufactura de auto partes iraní. Para los autores, la incorporación de la ingeniería de resiliencia también apalanca la eficiencia. La ingeniería de resiliencia recupera el sistema luego de una falla en lugar de inhibir que los incidentes ocurran. Los autores presentan un algoritmo de ingeniería de resiliencia y confianza del cliente integrado para la selección de los proveedores ideales al contexto automovilístico. El algoritmo fue compuesto a partir de un cuestionario estándar, de la programación matemática fuzzy, de métodos estadísticos de mecanismos de verificación y validación. Vale afirmar que la ingeniería de resiliencia es marcada por la flexibilidad, adaptabilidad y redundancia. La confianza del comprador, a su vez, es mensurada por medio de la integridad, benevolencia, capacidad y previsibilidad. La confianza y la ingeniería de resiliencia son consideradas salidas y los costos y tiempos de entrega son considerados como entradas.

Para Azadeh et al. (2017), la matemática difusa es accionada cuando se desea obtener mejores resultados, dado que los datos son de corte subjetivo y debe ser empleada a fin de que los mejores proveedores sean escogidos.

Gao (2017) elucida que a pesar de que el análisis de costos de transacción haya sido empleado por investigadores de marketing y gestión para estudiar las decisiones de hacer o comprar, es limitado respecto al comportamiento de los compradores, más allá de las compensaciones de la decisión de hacer o comprar. Diversas decisiones organizacionales de compra se estructuran a partir de cual proveedor se desea adquirir y no realmente en la decisión de hacer o comprar.

No configura, por tanto, una decisión típica de hacer o comprar. Así, Gao (2017), por medio de su investigación con individuos que componen la base del Instituto de Supply Management (ISM) de los Estados Unidos, busca explicar por qué los compradores organizacionales hacen compras con los proveedores independientes y no directamente con las subsidiarias de sus empresas (proveedores dependientes). El autor llegó a dos variables: existen dos formas de administrar esta relación, siendo la confianza del comprador y del mercado (la relación de dependencia entre el comprador y el proveedor), lo que explica las diferencias que se manifiestan en la incertidumbre típica a la toma de decisión involucrando a los proveedores independientes, influenciando aún más a los compradores a adquirir los productos/servicios y, además, se tiene la segunda variable, entendiéndose que la confianza impulsa aún más aquellos con propensión de compra. Para esto, Gao (2017) partió de un balance de compras organizacionales, suministrando soporte a la teoría de la gobernanza de la relación.

Son et al. (2019) investigaron las implicaciones relacionadas con el desempeño de esfuerzos por parte de las empresas compradoras para tratar sus proveedores de forma más justa, partiendo de la teoría del clima organizacional y de la teoría del intercambio social. Estudiaron si los esfuerzos medidos por las empresas compradoras en forma de un código de conducta para adquisiciones, han sido positivos y si los mecanismos, desde el punto de vista de los profesionales de compras, son o no ideales, tomando en cuenta las empresas del sector de manufactura en Corea. Los resultados indican implicaciones positivas relacionadas con el desempeño y el tratamiento justo conferido al proveedor en la forma de códigos de conductas dirigidos a esos profesionales. Tales esfuerzos, en la visión de Son et al (2019) benefician el proceso de compra de las empresas debido al establecimiento de una relación de confianza sólida entre comprador-proveedor, dado que resultan de comportamientos éticos vislumbrados en el proceso de compra.

Reusen y Stouthuysen (2020) aluden que, a pesar de que proveedores terceros sean importantes canales de confianza, poco se sabe sobre los mecanismos y condiciones relacionados con su influencia en la formación de la confianza y selección de proveedores en las relaciones inter-firmas. Los proveedores terceros son empresas contratadas por la empresa compradora para proveer información sobre los posibles proveedores que la empresa compradora busca contratar.

El estudio de los autores examinó cómo los diferentes niveles de información de proveedores terceros en el sector de tecnología modelan la confianza que los gerentes y compradores tienen en una empresa proveedora en potencial y cómo esa confianza afecta la selección subsiguiente y todas las decisiones futuras. Investigaron, además, los casos en que dicha información ejerce una influencia más notoria, considerándose el impacto de la propia experiencia anterior de la empresa focal. Verificaron, así como era esperado, que las informaciones suministradas por proveedores terceros son capaces de suscitar la confianza, sin embargo, ejercen efectos diversos en los ejes de la competencia y de la buena voluntad.

Las creencias relacionadas con la confianza, en la visión de Reusen y Stouthuysen (2020), están, a su vez, de modo positivo, fuertemente asociadas a la probabilidad de que un cierto proveedor pueda ser seleccionado. De forma notoria, detectaron, por fin, que los efectos de

terceros, además de los efectos que resultan de la propia experiencia anterior, influyen de forma significativa. Dicen, además, que en general, cuando se investigan las diferencias relacionadas con el origen y el contenido de la información y del tipo específico de confianza que se encuentra en pauta, se promueve una comprensión más profunda acerca de la selección de proveedores en todo el proceso de selección.

Ryciuk y Nazarko (2020) encuentran factores que impulsan el desarrollo de relaciones cooperativas basadas en la confianza en el sector de la construcción en Polonia. Parten de la hipótesis de que una relación cooperativa en cadena demanda, sobre todo, compromiso, cooperación y confianza entre las partes que componen la cadena de abastecimiento, siendo la confianza un elemento crítico. Dicen, además, que la selección de los proveedores con cualidades específicas favorece la construcción de relaciones de cooperación. Los resultados apuntan al impacto positivo de las cualidades del proveedor, de modo que la confianza es convertida en adaptación; la adaptación en compromiso; la confianza en cooperación y compromiso; y existe el compromiso con la cooperación. Hacen alusión a que diversos elementos propician la construcción exitosa de relaciones cooperativas basadas en confianza en una cadena de suministros.

Arvidsson y Melander (2020) desarrollaron una estructura para el concepto de confianza, afirman que la confianza debe ser desarrollada antes de establecer las relaciones, luego en la selección de proveedores, principalmente si la relación es por un largo periodo; considerando la industria automovilística en Suecia. Defienden que entrar en una relación con un proveedor por un largo período demanda un cierto nivel de confianza que debe manifestarse de diferentes formas: relaciones interpersonales, en el suministro continuo y en las compatibilidades. Se concentran en cómo la confianza *ex-ante* debe ser empleada en la selección del proveedor, cuando el comprador decide relacionarse con un proveedor potencial. Los resultados evidencian que, al seleccionarse el proveedor con el cual se desea establecer una relación, la confianza debe concentrarse en diversos niveles: interpersonal, organizacional, interorganizacional y en red, siendo que esos deben interrelacionarse.

Nagel et al. (2021) estudiaron la formación de la confianza relacionada a la relación en su fase inicial, concentrándose en los efectos propios la selección del comprador-proveedor en Estados Unidos. Se basaron en conceptos como la formación de la confianza de forma rápida y afectiva, teoría del intercambio social y análisis de los costos de transacción. Suministraron algunos *insights* sobre las relaciones iniciales, demostrando que la semejanza del comprador-proveedor y su simpatía están fuertemente asociadas con el desarrollo de la confianza del comprador en los proveedores.

Nagel et al. (2021) reiteran que tal semejanza ejerce un efecto más significativo en el eje de la confianza que en el de la simpatía del proveedor, sin embargo, concluyen que tanto la confianza como la simpatía ejercen un papel sumario en la formación inicial de la relación con el proveedor-comprador.

Prior et al. (2021) indican que los criterios para la selección de un proveedor en el sector de la agricultura en Indonesia están relacionados con su propuesta de valor: precio/costo, calidad y reposición, o incluso con dimensiones de la propia empresa proveedora: competencias,

reputación y relación tanto de la propuesta de valor como las dimensiones de la empresa, representando una promesa de la empresa proveedora para con la empresa que está comprando.

Prior et al. (2021) desarrollaron una taxonomía capaz de fomentar la selección de criterios por parte de los proveedores. Constataron que la confiabilidad del proveedor es apenas un factor implícito cuando se considera el conjunto de criterios que inciden en la selección de los proveedores. Por lo anterior, el estudio propuso una nueva estructura conceptual capaz de capturar la confiabilidad del proveedor, siendo ella un criterio primordial a ser considerado en la decisión.

La etapa inicial de la relación comprador-proveedores está enmarcada por una serie de factores y la confianza es un componente común en los artículos revisados.

#### **4. La confianza durante la contratación**

Una vez seleccionado el proveedor llega el momento de la contratación y este apartado revisa y presenta los estudios que investigaron esa etapa de la relación comprador-proveedor y el rol que juega la confianza.

Puhakka (2017) exploró la influencia de la contabilidad y rendición de cuentas en el desarrollo de la confianza en el ámbito de un proceso de negociación de adquisiciones en la fase de la pre-fusión de empresas de ingeniería en Finlandia. Reunió los datos sobre el proceso de adquisición de dos empresas finlandesas, verificándose la interacción de la alta administración, de los consultores externos del vendedor, del comprador y de las empresas con la temática. El estudio demostró que la contabilidad y rendición de cuentas es un efectivo mecanismo para la generación de confianza, actuando como un sustituto para la confianza basada en el personal. Reitera que la contabilidad y rendición de cuentas auxilió a los negociadores, de modo que revelaron sus creencias sobre el resultado de la adquisición. De modo progresivo, tales creencias positivas superaron las críticas negativas iniciales de los negociadores. Por fin, la contabilidad y rendición de cuentas propició que los negociadores demostraran su compromiso con la adquisición.

Puhakka (2017) consideró los cálculos *ad hoc* y continuos para reflexionar sobre el proceso de desarrollo de la confianza durante las negociaciones que permearon la adquisición Newell et al. (2017) exploraron cómo la elección de los aspectos típicos de la compra puede impulsar o limitar la divulgación de información estratégica con los proveedores en el sector minorista de Dinamarca. Tales aspectos se refieren a la presencia o ausencia de la buena voluntad y de la confianza en la relación comprador-proveedor. La confianza ejerce un papel elemental en la entrega de información estratégica. Consecuentemente, la falta de confianza, o, también, en virtud de las violaciones de confianza anteriores, se hace imposible compartir información, que son esenciales para la relación. Los autores se concentran en diferentes tipos de confianza y categorías de información estratégica. Buscaron incentivar tal divulgación de información para que la confianza sea constante.

Wang et al. (2019) destacan mecanismos de gobernanza empleados en la relación inter-firmas de manufactura china, y, después, desarrollaron una estructura teórica de contingencia que examina cómo la especificidad del contrato y de la confianza interactúan con la especificidad de los activos físicos de los proveedores locales, así como la especificidad de los activos humanos en la formación del desempeño de la relación de cooperación entre proveedores locales y compradores globales. Las especificidades de los activos físicos y humanos hacen referencia a las inversiones realizadas para realizar una transacción, mientras que la especificidad del contrato es considerada como mecanismos de control para salvaguardar los activos, físicos o humanos. Los resultados revelaron una forma de U invertida en la relación entre la especificidad del activo físico y el desarrollo de la relación. Esa relación en la forma de U invertida es más fuerte cuando el nivel de la especificidad del contrato es mayor. Además de eso, existe una relación lineal entre la especificidad del activo humano y el desempeño de la relación, tornándose más fuerte cuando la confianza entre proveedor-comprador es mayor.

Shen et al. (2019) a su vez, indican que la confianza relacional es impulsada, además que, por un conjunto de transacciones repetidas, por un buen diseño de contrato propuesto durante el proceso de contratación, siendo ese proceso antecedente a la consolidación de la relación. En lo que respecta a la capacidad de proyecto, los autores entienden que esta es construida de forma bidimensional, siendo que la capacidad de protección y coordinación permite, a las empresas, la proyección de contratos más adecuados y eficaces para las transacciones. Indican, además, que las dimensiones del contrato con un buen diseño pueden generar confianza, incluyendo la confianza de la buena voluntad y la confianza de la competencia,

Shen et al. (2019) además, investigaron la dependencia asimétrica y los efectos de la capacidad de diseño del contrato sobre la confianza. Concluyeron que, cuando la ventaja de la dependencia de la empresa aumenta, los efectos de su capacidad de diseño de contrato sobre la confianza en la buena voluntad disminuyen, pero aumentan los efectos de la confianza sobre la competencia. La confianza, en la visión de los autores, debe ser trabajada desde los primeros contactos, base en la fase de la preformación de las relaciones. Consideraron en su investigación las empresas del sector de tecnología de información en China.

Zhang et al. (2020) investigaron, en el sector de la construcción chino, las relaciones entre contrato y confianza interorganizacional, un campo con pocos estudios, lo que fue referenciado como “caja negra”. Identificaron dos mediadores, siendo ellos la protección percibida y la restricción percibida, indicados como necesarios para la construcción de dos caminos posibles, aparentemente opuestos, entre el contrato y la confianza. La protección percibida lleva en consideración el grado en el cual una de las partes cree o se siente que está segura al utilizar un contrato complejo, por otro lado, la restricción percibida considera como ese contrato complejo va a restringir el comportamiento de las partes, además de reducir la flexibilidad.

Zhang et al. (2020) propusieron un modelo de regresión múltiple compuesto por tres etapas para probar el efecto mediador de la protección y de la restricción percibidas. Posteriormente, un modelo de regresión jerárquica fue emprendido para probar el efecto de una inversión

específica con base en una transacción bilateral. La bilateralidad se refiere a las inversiones que ambas partes hicieron en la relación y que no pueden ser trasladadas a otras relaciones. Los resultados apuntan que el efecto mediador de la protección percibida entre el contrato y la confianza en la industria es positivo. Además de eso, constataron que las inversiones específicas de transacciones bilaterales aumentan la percepción positiva sobre el contrato, generando una mayor confiabilidad. El estudio suministra una comprensión más amplia acerca de cómo y cuándo la complejidad del contrato impacta la confianza. No se enfoca, apenas, en el contrato y en la confianza como elementos aislados, sino en cómo interactúan de forma complementaria.

Con base en las discusiones, los autores suministraron directrices a partir de las cuales las constructoras pueden medir el grado de complejidad de un contrato a partir de diversos niveles de inversiones específicas de transacciones bilaterales, buscándose la mejora de la confianza de la otra parte, con el deseo de un mejor desempeño y resultados satisfactorios.

La etapa de contratación establece, como visto en muchos de los artículos revisados, como las partes van a interactuar con base en los contratos firmados y presenta los mecanismos y factores que corroboran la influencia de la confianza en la relación.

## **5. La confianza posterior a la fase de contratación**

Finalmente, se presenta en ese apartado los estudios relacionados a fase de gestión de la relación una vez que los proveedores están contratados y actuando con la empresa compradora, haciendo hincapié en el rol que juega la confianza durante esa etapa.

El estudio de Minnaar et al. (2017) se basó en el análisis de la triada contrato-control-confianza firmada en las relaciones inter-firmas en el sector industrial de los Países Bajos. A lo largo del estudio, investigaron el desempeño de un contrato, así como sus estructuras de control accionadas para generar confianza. Para este fin, consideraron una relación de subcontratación entre Semorg (un fabricante internacional de semiconductores) y Fasorg (proveedor de servicios dirigidos a la gestión de instalaciones). Detectaron que la confianza está íntimamente relacionada con el control de formas que son complejas, y, muchas veces, imprevisibles, no actuando siempre de forma lineal. Esas formas influyen en el proceso decisorio. Además, aluden que en la red de asociaciones que atribuye forma a la relación inter-firma, la confianza no apunta para una solución estable y previsible, pero sí como un casi actor.

Para Minnaar et al. (2017) la confianza funciona como un casi-actor accionado para actuar por el contrato, incorporando estructuras de control. Como actor, la confianza es fluente y actuante y, una vez existente, impulsa a los agentes humanos y moldea la relación. Concluyen que, desde el punto de vista relacional, la confianza es un efecto de red imprevisible, difiriendo de la perspectiva racional, en que la confianza es una expectativa que se desarrolla a partir de las decisiones gerenciales

Akrout y Diallo (2017) probaron un modelo de múltiples etapas de confianza en las

relaciones business-to-business (B2B) en el sector industrial de Francia. Consideraron la confianza a partir de tres dimensiones, cognitiva, afectiva y calculista, cada una con motivaciones y consecuencias específicas para las relaciones firmadas entre compradores y proveedores. La confianza cognitiva es determinada principalmente por la comunicación, simpatía y resolución de conflictos. La confianza calculista corresponde al comportamiento cauteloso de las partes al considerar sanciones o ganancias derivadas de la relación, previniendo por ejemplo el oportunismo. Ya la confianza afectiva es caracterizada por la empatía, seguridad y lazos emocionales. Los resultados soportan el modelo de etapas propuesto por los autores e indican un efecto positivo de la reputación sobre la confianza calculista.

Akrouf y Diallo (2017) concluyeron, además, que la resolución de los conflictos, la comunicación y la simpatía afectan, de modo positivo, la confianza cognitiva. Destacan que los valores compartidos no impulsan de forma significativa la confianza afectiva y que la interdependencia se manifiesta en las tres formas de confianza por ellos listadas de forma directa e indirecta. La confianza calculista no ejerce cualquier tipo de efecto frente a las inversiones en relaciones o comunicaciones confidenciales. Sin embargo, la confianza cognitiva influye en tales constructos de forma indirecta a partir de la mediación de la comunicación afectiva, siendo que esa, además, fomenta mayores inversiones en la relación, generando adicionalmente comunicación confidencial.

Liff y Wahlström (2017) investigaron las relaciones entre gerentes en bancos interorganizacionales en Suecia, examinando cómo la confianza es desarrollada y sus principales contrapuntos, concentrándose en cómo esta relación debe ser consolidada. Destacan que, en tiempos normales, las informaciones formales pueden evaluar la confianza débil, representada por la capacidad de integración de las contrapartes. Ya en tiempos de crisis inminente, los gerentes senior de los bancos confían en la confianza personal, representada por la benevolencia. Ser una parte confiable en una crisis financiera es crucial, de modo que la benevolencia debe ser establecida antes de la crisis, siendo ella un componente redundante de la confianza en tiempos normales, pero decisiva en una crisis. La falta de benevolencia en tiempos normales puede acarrear la fragilidad de los acuerdos y alianzas entre corporaciones, aunque sea de forma parcial.

Villena et al. (2019) observaron la confianza interorganizacional y sus aspectos positivos y negativos, considerándose que esos operan de formas diferentes y se manifiestan en dos tipos de incertidumbres: dependencia del comprador e inestabilidad del mercado, siendo la investigación realizada en el sector de manufactura español.

Villena et al. (2019) entienden que la confianza comprador-proveedor debe ser medida en su contexto de relación. Los resultados de la investigación apuntaron que la confianza sigue la forma de U invertido en lo que toca a su desempeño, siendo que la forma de U indica que inicialmente existe el desarrollo y fortalecimiento de altos niveles de confianza, pero con el pasar del tiempo la confianza tiene un efecto sobre la objetividad del comprador que pasa a bajar el monitoreo de performance del proveedor, llegando a un punto de inversión donde surgen oportunidades de mal comportamiento por parte del proveedor. Dicen, además, que, en un cierto punto, los efectos negativos de la confianza compensan sus beneficios, lo que

acarrea una queda en el desempeño. El estudio arroja que los efectos positivos y negativos de la confianza se tornan aún más evidentes cuando los compradores están altamente dependientes de los proveedores, o, además, cuando la incertidumbre en torno de los compradores es notoriamente baja. En lo que respecta a la confianza, los efectos negativos son más evidentes para los compradores altamente dependientes y que operan en ambientes de mercado nítidamente estables, siendo los mercados estables menos o no impactados por cambios económicos inesperados, derivados de incremento de la competencia, escasez de recursos, desarrollos tecnológicos y cambios de las necesidades de los clientes,

Yu (2019), partiendo de la perspectiva de la confianza interorganizacional, sobre todo los efectos suscitados de esta interacción, propuso una moderación responsable de mediar la relación de colaboración, verificándose las posibles situaciones de oportunismo, considerando empresas taiwanesas de alta tecnología. Defiende que es la confianza interorganizacional la que torna esas relaciones sólidas. Los resultados del estudio aseveran que la interacción entre las corporaciones impulsa, de forma positiva, el oportunismo, dependiendo de cómo es orquestada. Así, concluye que los usos simultáneos de las estrategias competitivas reducen las posibilidades negativas de oportunismos, apuntando, por tanto, a la importancia de la confianza interorganizacional en un mercado que, cada día, se torna más competitivo. Sin embargo, es de suma importancia que esa relación sea moldeada para que la confianza sea una constante.

Lascaux (2020), a su vez, a partir de su estudio, realizó una revisión sistemática acerca de los principales resultados de los últimos años relacionados con el rol que juega la confianza en las interacciones corporativas. Parte de conceptos multinivel para analizar las relaciones de confianza establecidas entre corporaciones distintas, concentrándose, sobre todo, en las manifestaciones que tienen que ver con la acción de la confianza en algunas dimensiones, siendo ellas la interpersonal, la intergrupala, la interorganizacional y la interred.

A fin de que el estudio fuese ejecutado, Lascaux (2020) partió de una dinámica que evidenció la confianza, investigando, para eso, los antecedentes, los procesos de desarrollo y los resultados oriundos de las relaciones entre las corporaciones distintas. Sugiere algunas directrices para futuras investigaciones sobre las relaciones de confianza forjadas entre las corporaciones para que sean desarrolladas de una forma más eficaz.

Vlachos (2020), a su vez, analizó cómo el contrato influencia el desempeño del proveedor en el sector de manufactura francés. Partió de tres ejes, siendo ellos la eficiencia, lo relacional y la contingencia. El estudio suministra evidencias de como un diseño de contrato es capaz de mejorar el desempeño del proveedor. A partir de investigación, el autor detectó que la contratación de empresas con desempeño inferior llamados *under-performers* y superior, los *over-performers*, resultan bastante diferentes. En el caso de los *over-performers*, los contratos desempeñan un rol dual, sin embargo, discreto. Tal role está relacionado con los ejes relacional y de la eficiencia. Por un lado, hay cierto énfasis en la formalidad, en que se protege contra posibles oportunismos, incluyéndose los daños liquidados y las cláusulas de acción legal. En el eje relacional, a su vez, se tiene el aprendizaje relacional y el incentivo a los proveedores.

Vlachos (2020) llama la atención para los casos de *under-performers*, en que los contratos parecen concentrarse en los factores de contingencia, generando una cierta ambigüedad, sobre todo en ambientes complejos y la la confianza que tiene un impacto negativo en el desempeño del proveedor. Destaca, además, que la mejora del contrato es esencial para la reducción de las situaciones de oportunismo cometidas por las partes, de los conflictos y de disputas que pueden causar algún costo social.

Los resultados apuntan que las empresas se enfocan en el aprendizaje relacional cuando contratan *over-performers* y en la confianza al contratar los *under-performers*. Las empresas, en la visión del autor, pueden partir de herramientas analíticas avanzadas para reflexionar sobre el proceso decisorio.

Es crucial que este proceso sea transparente. Destaca que las técnicas que buscan la mejora del proceso decisorio mejoran, significativamente, el desempeño del proveedor y la propia concepción del contrato.

Wang et al. (2020) entienden que la baja tasa de éxito de los megaproyectos de construcción chino se deriva del oportunismo desencadenado por las situaciones de incertidumbre. Así, el desarrollo de la confianza entre los participantes es una alternativa eficaz para la reducción de la incertidumbre. Sin embargo, este proceso es afectado por los contratos. De esta forma, los autores examinaron el impacto de la incertidumbre en las situaciones de oportunismo de los participantes de megaproyectos, dedicándose al efecto de la confianza en la reducción de la incertidumbre. Los resultados apuntan que hay una correlación positiva entre los dos tipos de incertidumbre y oportunismo. La confianza basada en la competencia, siendo competencia las habilidades y experiencias de la empresa para realizar las actividades, es un poderoso mecanismo para la reducción de la incertidumbre ambiental, pero es ineficaz en el ámbito de la incertidumbre comportamental. Además, la confianza basada en la buena voluntad ejerce un efecto sumario en ambos tipos de incertidumbre.

Wang et al (2020) concluyen que el control contractual fortalece la confianza basada en la competencia, sin embargo, por otro lado, se debilita la confianza basada en la buena voluntad, y, así, aseveran que el control contractual es un mecanismo complementario a la confianza basada en la competencia, sustituyendo la buena voluntad.

Ha (2020), por consiguiente, indica que la dinámica temporal en las relaciones *business-to-business* (B2B) en el sector de manufactura y servicios de Corea está directamente relacionada con las etapas de relación, y, así, ofrece algunos *insights* dirigidos al examen del impacto de la dinámica temporal en el desempeño de la empresa en lo que toca a las etapas de relación B2B. Para esto, parte de los modelos de escenario B2B, de la teoría del cambio y de la evolución de la confianza. Los resultados aseveran que la conexión entre la confianza y el desempeño de la empresa son decisivos.

Conforme Ha (2020) el desempeño se debilita cuando la relación entre las dos partes llega a una cierta etapa. La confianza, a su vez, ejerce un efecto fundamental en ese resultado, y, por eso, debe ser mejorada. Concluye que el impacto de la confianza en el desempeño de la empresa puede ser un tanto inestable y disminuye a lo largo del tiempo si esa relación no es construida de forma positiva.

Parente et al. (2020) investigaron cómo los recursos relacionales, como el desarrollo de la confianza del comprador y el nivel del involucramiento del proveedor, afectan el nivel de la capacidad de integración del conocimiento tácito, del inglés *tacit knowledge integration capabilities* (TKICs) de la empresa, siendo que este, consecuentemente, puede afectar el desempeño del negocio como un todo. Consideraron las industrias del sector automovilístico brasileño para su investigación.

Los resultados apuntan que los dos recursos relacionales (involucramiento y confianza del proveedor) impulsan los TKIC y que esos hacen que la empresa tenga un desempeño superior.

Parente et al. (2020) apuntan, también, que el involucramiento del proveedor es un proceso esencial para que las compras internas de recursos tengan cierta ventaja competitiva. Concluyen que los recursos relacionales, como la confianza del comprador y el involucramiento del proveedor, hacen que las oportunidades de perfeccionamiento de las relaciones inter-firmas sean aprovechadas de una forma más significativa. La comunicación y la transparencia del conocimiento tácito son elementos clave para que la empresa llegue a ese desarrollo superior.

Agarwal y Narayana (2020) analizaron el impacto de la comunicación relacional, refiriéndose a algunos aspectos específicos, siendo el compartir informaciones, calidad y la frecuencia de las informaciones con relación a la confianza y a la relación del comprador, así como se consideró la satisfacción en una relación comprador-proveedor en el sector de manufactura y servicios en India. Se probó, además, el papel de la confianza en el fortalecimiento de la comunicación relacional y de la satisfacción. Constataron que la comunicación relacional fue considerada como positiva comparada con la satisfacción relacional y confianza. La satisfacción con la comunicación relacional propició un efecto positivo en tal comunicación, siendo que esa satisfacción se tornó más acentuada cuando el comprador experimentó un mayor compromiso del proveedor con la consolidación de la relación.

Agarwal y Narayana (2020) destacan, además, que los aspectos comportamentales que permean la relación comprador-proveedor deben ser tomados en consideración.

Bada y Karupiah (2020) examinaron la interacción entre clientes en el sector bancario de Nigeria. Identificaron que esas relaciones son fuertemente influenciadas por las dimensiones que pasan por la confianza interpersonal, siendo ellas la benevolencia, la confianza cognitiva y la confianza afectiva. Destacan que, en transacciones financieras, la benevolencia, como cuidado y protección contra los daños por parte de funcionarios del banco es una constante. La confianza cognitiva, a su vez, se manifiesta a partir de la confiabilidad, reputación, competencia y compromiso de los funcionarios, y, finalmente, la confianza afectiva es representada por la atención, por la conexión emocional y por la empatía. Tales factores influyen positivamente en la interacción del cliente, siendo necesaria la creación, en ese sector, de una consciencia que contribuya a la atracción de clientes que buscan ese tipo de relación, pues surge de ahí la confianza.

Una vez efectuada la contratación, presentamos en ese apartado, los factores que impactan la confianza ya cuando la relación está establecida durante el desempeño y ejecución de las actividades contratadas.

## 6. Consideraciones finales

Los diferentes autores citados apuntan “la confianza” como un factor positivo e insustituible en las diferentes etapas de la relación entre comprador-proveedor, así como también la inclusión de contratos que afiancen y complementen sus efectos y beneficios, dejando en ellos condiciones que eviten el oportunismo, fomenten la eficiencia y el mejor desempeño del proveedor.

La pregunta central de la investigación ¿cuáles son los supuestos y factores que impactan la confianza y la relación con proveedores? De acuerdo a los estudios e investigaciones citadas, hemos establecido que los que llamamos “códigos de conducta”; como simpatía, principio de “buena Fe” son factores fundamentales que en su conjunto consolidan la confianza como elemento base para la relación entre comprador – proveedor en sus diferentes etapas, tanto de selección, como de negociación y continuidad en la relación.

A su vez, como componentes que consolidan e impactan esta relación encontramos: propuesta de valor, contabilidad, contratos, transacciones repetidas, comunicación e intercambio de información; en cuanto a lo corporativo y netamente legal o condiciones óptimas.

No menos importante encontramos los factores cognitivos como la confiabilidad, reputación, competencia y compromiso.

Una de las limitaciones para el desarrollo del material fue la búsqueda enfocada en artículos publicados en la base de datos Scopus, por lo tanto, no se sabe cómo las tesis y disertaciones han investigado el tema.

Durante la realización de este artículo vivenciamos a nivel mundial los impactos en la cadena de abastecimiento generados por la pandemia del virus COVID-19. Disrupciones en el abastecimiento, incremento de acciones relacionadas a los planes de continuidad de los negocios además de incrementos de costos. Araz, Choi, Olson y Salman (2020) resaltan que el COVID-19 representa una de las más grandes disrupciones vistas en las últimas décadas la cual está destruyendo muchas cadenas de suministro globales. Luego, se sugiere también estudiar los impactos en la confianza con a proveedores durante y pos COVID-19.

## Referencias

- Araz, O. M., Choi, T.-M., Olson, D. L., y Salman, F. S. (2020). Data Analytics for Operational Risk Management. *Decis. Sci.*, 51(6), 1316-1319.
- Agarwal, U., y Narayana, S. A. (2020). Impact of relational communication on buyer–supplier relationship satisfaction: role of trust and commitment. *Benchmarking: An International Journal*.
- Akrout, H., y Diallo, M. F. (2017). Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 66, 159-171.
- Arvidsson, A. P., y Melander, L. (2020). The multiple levels of trust when selecting suppliers—Insights from an automobile manufacturer. *Industrial Marketing Management*, 87, 138-149.
- Azadeh, A., Siadatian, R., Rezaei-Malek, M., y Rouhollah, F. (2017). Optimization of supplier selection problem by combined customer trust and resilience engineering under uncertainty. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 8(2), 1553-1566.
- Bello Bada, A., y Karupiah, P. (2021). Interpersonal dimension of trust on customer interaction in the banking sector. *Cogent Social Sciences*, 7(1), 1827525.
- Elsevier. (2021). What is Scopus Preview? - Scopus: Access and use Support Center. [https://www.elsevier.com/solutions/scopus?dgcid=RN\\_AGCM\\_Sourced\\_300005030](https://www.elsevier.com/solutions/scopus?dgcid=RN_AGCM_Sourced_300005030)
- Gao, T. (2017). A Relationship Governance Perspective of Organizational Buyers' Supplier Choice Decisions. *Journal of Relationship Marketing*, 16(4), 328-342.
- Ha, H. Y. (2020). Exploring the Effects of Trust and Its Outcomes in B2B Relationship Stages: A Longitudinal Study. *Sustainability*, 12(23), 9937.
- Lascaux, A. (2020). Coopetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84, 2-18.
- Liff, R., y Wahlström, G. (2017). Managers' assessment of thin and thick trust: The importance of benevolence in interbank relations. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 151-161.
- Minnaar, R. A., Vosselman, E., van Veen-Dirks, P. M., y Zahir-ul-Hassan, M. K. (2017). A relational perspective on the contract-control-trust nexus in an interfirm relationship. *Management Accounting Research*, 34, 30-41.
- Nagel, D. M., Giunipero, L., Jung, H., Salas, J., y Hochstein, B. (2021). Purchaser perceptions of early phase supplier relationships: The role of similarity and likeability. *Journal of Business Research*, 128, 174-186.
- Newell, W. J., Ellegaard, C., y Esbjerg, L. (2019). The effects of goodwill and competence trust on strategic information sharing in buyer–supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 389-400.
- Oláh, J., Bai, A., Karmazin, G., Balogh, P., y Popp, J. (2017). The role played by trust and its effect on the competitiveness of logistics service providers in Hungary. *Sustainability*, 9(12), 2303.
- Paluri, R. A., y Mishal, A. (2020). Trust and commitment in supply chain management: a systematic review of literature. *Benchmarking: An International Journal*.

- Parente, R., Murray, J. Y., Zhao, Y., Kotabe, M., y Dias, R. (2020). Relational resources, tacit knowledge integration capability, and business performance. *Journal of Knowledge Management*.
- Prior, D. D., Saberi, M., Janjua, N. K., y Jie, F. (2021). Can I trust you? incorporating supplier trustworthiness into supplier selection criteria. *Enterprise Information Systems*, 1-28.
- Puhakka, H. (2017). Acquisition negotiation: the influence of accounting on trust development. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 15(1), 12-27.
- Reusen, E., y Stouthuysen, K. (2020). Trust transfer and partner selection in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 81, 101081.
- Ryciuk, U., y Nazarko, J. (2020). Model of trust-based cooperative relationships in a supply chain. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1225-1247.
- Shen, L., Su, C., Zheng, X., y Zhuang, G. (2019). Contract design capability as a trust enabler in the pre-formation phase of interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 95, 103-115.
- Son, B. G., Lee, C. H., Ha, B. C., y Nam, H. (2019). Investigating the fair treatment of suppliers and its trust fostering role and performance benefits. *International Journal of Production Economics*, 216, 54-66.
- Tripathi, S., y Gupta, M. (2020). A framework for procurement process re-engineering in Industry 4.0. *Business Process Management Journal*.
- Villena, V. H., Choi, T. Y., y Revilla, E. (2019). Revisiting interorganizational trust: is more always better or could more be worse? *Journal of Management*, 45(2), 752-785.
- Vlachos, I. (2020). Contract design and supplier performance: an empirical investigation using multi-criteria, decision analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Wang, D., Fu, H., y Fang, S. (2019). The efficacy of trust for the governance of uncertainty and opportunism in megaprojects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(1), 150-167.
- Wang, L., Jiang, F., Li, J., Motohashi, K., y Zheng, X. (2019). The contingent effects of asset specificity, contract specificity, and trust on offshore relationship performance. *Journal of Business Research*, 99, 338-349.
- Wang, M., Zhang, Q., y Zhou, K. Z. (2020). The Origins of Trust Asymmetry in International Relationships: An Institutional View. *Journal of International Marketing*, 28(2), 81-101.
- Yu, P. L. (2019). Interfirm coopetition, trust, and opportunism: a mediated moderation model. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1069-1092.
- Zhang, S. B., Chen, J., y Fu, Y. (2020). Contract complexity and trust in construction project subcontracting. *Engineering, construction and architectural management*, 27(9), 2477-2500.