



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CUALITATIVOS QUE AFECTAN LA
RELACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS EN COLOMBIA
CON CLIENTES EN EL MUNDO**

JUAN CAMILO CARDONA SUÁREZ

ANDRÉS POPAYÁN TAPIA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

2017



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CUALITATIVOS QUE AFECTAN LA
RELACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS EN COLOMBIA
CON CLIENTES EN EL MUNDO**

JUAN CAMILO CARDONA SUÁREZ

ANDRÉS POPAYÁN TAPIA

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
ECONOMISTA Y NEGOCIADOR INTERNACIONAL.**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:
GUILLERMO BUENAVENTURA VERA, PH.D.**

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

2017

CONTENIDO

1. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN	5
2.1 OBJETIVOS	6
2.2 METODOLOGÍA.....	7
2.3 SELECCIÓN DEL MODELO	7
2.4 ESCALAS	9
2.5 PROTOCOLO	14
2.6 CUESTIONARIO	15
2.7 DESARROLLO DEL MODELO.....	15
2.8 CONTRASTE DEL MODELO.....	16
3. ANTECEDENTES	16
<i>En este apartado se presentan los resúmenes escogidos de la literatura académica, los cuales sirvieron de guía para la creación de nuestro modelo teórico y las variables más importantes a tener en cuenta para la creación de las hipótesis a probar. A partir de la literatura revisada se procedió a construir la encuesta y el modelo que permita averiguar las variables más relevantes a tener en cuenta por los gerentes de exportación nacionales.</i>	<i>16</i>
3.1.2. Valor de la relación: impulsores y resultados en los canales internacionales de marketing	20
3.1.3. Factores financieros y comportamiento de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en una economía emergente	23
3.1.4. Pruebas de los efectos lineales y cuadráticos entre la adaptación de los precios y el rendimiento de las exportaciones: el impacto de los valores y las percepciones	26
3.1.6. ¿Quién posee al cliente? Desenmarañando la lealtad del cliente en canales de distribución indirectos	33
3.1.7. Valor de las relaciones en los mercados de negocios: La construcción y sus dimensiones	37
3.1.8. Creación de valor y captura en las relaciones comprador-proveedor: una nueva perspectiva..	40
3.1.9. Analizando el comportamiento de la exportación a través de las características gerenciales y las percepciones: una investigación basada en múltiples casos	44
3.1.10. Modelo integrado de actividad exportadora: análisis de la heterogeneidad en las orientaciones y percepciones de los gestores sobre la gestión estratégica del marketing en los mercados extranjeros	47
3.1.11. La relación entre el uso de internet y las percepciones de las barreras que enfrentan los pequeños exportadores de empresas en los países en desarrollo	50
3.1.12. Aspectos empresariales y culturales de la distancia psíquica y complementariedad de capacidades en relaciones de exportación	54
3.1.13. El efecto de la distancia cultural en la estrategia de marketing internacional: una comparación de la distancia cultural y las medidas de percepción gerencial.....	58
3.2. BASES DEL MODELO.....	60
<i>Skarmeeas, D., Zeriti, A., Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. Journal of International Marketing, 24(1), 22-40.....</i>	<i>60</i>
<i>Ulaga, W., Eggert, A. (2016). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. Journal of Marketing, 70, 119-136.....</i>	<i>60</i>
4. DESARROLLO DEL MODELO	60
4.1 MARCO TEÓRICO	60
4.1.1 Valor de la relación.....	60
4.1.2 Sensibilidad cultural	60
4.1.3 Distancia psíquica.....	61
4.1.4 Turbulencia de mercado	61
4.1.5 Solidaridad	61
4.1.6 Relación Beneficio-Costo.....	61

4.2 MODELO DE CONTRASTE.....	63
5. APLICACIÓN Y RESULTADOS	64
5.1 PROCEDIMIENTO.....	64
5.2 HALLAZGOS.....	68
6. CONCLUSIONES.....	70
7. COMENTARIO ADICIONALES	71
7.1 AGRADECIMIENTOS.....	71
7.2 ANEXOS.....	71
ANEXO 1: PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO REALIZADO EN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA REALIZAR UNA ENCUESTA QUE CUMPLA CON LOS OBJETIVOS QUE SE TIENE EN ESTE TRABAJO.....	71
ANEXO 2: ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS ENCARGADOS DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN DE ALGUNAS EMPRESAS EN SANTIAGO DE CALI.	83

1. RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad, investigar cuales son los factores interpersonales, conductuales, psicológicos, culturales y de valor en la negociación en un ámbito comercial, que son tenidos en cuenta por parte del gerente de exportación a la hora de comerciar con su contraparte en el extranjero.

Primero se procede a hacer un análisis detallado de la literatura académica, en el cual se busca investigar y tener como referencia un marco teórico para el modelo a desarrollar. A partir de esto encontramos los factores más relevantes y de mayor importancia al momento del proceso de exportación, para esto se tomó una muestra de 49 empresarios exportadores en la ciudad de Santiago de Cali.

En segundo lugar a partir de la literatura académica investigada y definir los factores para el modelo teórico, se procedió al desarrollo del mismo en el cual se trata de explicar bajo ciertas hipótesis como cada una de las variables afectan la confianza de la relación entre exportadores colombianos y proveedores. Después procedió la etapa de contrastación, la cual a partir de una encuesta realizada a los exportadores de la ciudad de Santiago de Cali, se buscó determinar los factores que más tienen en cuenta los empresarios y por otro lado investigar por qué son de menos relevancia los otros factores del modelo teórico.

Palabras claves: exportadores, comercio, confianza, valor de la relación, cultura, relación empresarial.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the interpersonal, behavioral, psychological, cultural and value factors in the negotiation in a commercial area, which are taken into account by the export manager when dealing with his counterpart in abroad.

First we proceed to make a detailed analysis of the academic literature, in which we seek to investigate and have as reference a theoretical framework for the model to be developed. From this we find the most relevant and most important factors at the time of the export process, for this we sampled 49 exporting entrepreneurs in the city of Santiago de Cali.

Second, from the academic literature investigated and define the factors for the theoretical model, we proceeded to the development of the same one in which it is tried to explain under certain hypotheses how each one of the variables affect the confidence of the relation between Colombian exporters And suppliers. Afterwards, the test stage was carried out, which, based on a survey carried out with the exporters of the city of Santiago de Cali, sought to determine the factors that most take into account the entrepreneurs and on the other hand to investigate why they are of less relevance the Other factors of the theoretical model.

Key words: Exporters, trade, trust, value of relationship, business relationship.

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de la unión de la revisión bibliográfica, la cual fue desarrollada durante un proceso de investigación, esto permitió inferir o diseñar un modelo que tiene como principal objetivo evaluar las conductas psicológicas y de valor en las partes involucradas en una negociación de tipo exportación en Colombia y como estas afectan dicho proceso y la relación comercial entre las empresas.

Se sabe que en las negociaciones es importante tener un buen manejo de los aspectos conductuales y psicológicos, además de los conocimientos y técnicas implementadas en las conversaciones y procedimientos comerciales con la finalidad de alcanzar resultados óptimos y afianzar las relaciones a largo plazo entre las compañías o empresas involucradas en dicho proceso, dentro de las principales variables a

estudiar y que afectan dicho sistema están: valor de la relación, distancia psíquica, sensibilidad cultural, solidaridad, turbulencia de mercado y la relación beneficio-costo. De esta manera y teniendo presente lo anterior, se escogieron 2 artículos que explican y relacionan estas variables y su interacción de manera perfecta en la investigación realizada, lo cual permitió elaborar un modelo teórico que nos permite ver los resultados de los efectos en las variables estudiadas en un proceso comercial, teniendo como principal foco a los exportadores, para posteriormente hacer un contraste con el modelo inicial que surgió, en el que se incluyeron un número más amplio de variables, las cuales fueron descartadas en el proceso de correlación y estas son: know-how, tiempo de comercialización, ámbito personal, valor de la relación, distancia psíquica, sensibilidad cultural, intenciones de expansión de compra, cambios en el mercado, soporte del producto, distribución, activos específicos de la relación, intercambios de conocimientos, capacidades complementarias, solidaridad, flexibilidad, turbulencia de mercado y la relación beneficio-costo.

2.1 OBJETIVOS

Objetivo general

Construir y contrastar un modelo que establezca los factores que propician el desarrollo de las exportaciones para un productor nacional.

Objetivos específicos

Construir un modelo a partir del cual se pueda analizar cuáles son los factores tenidos en cuenta por los exportadores nacionales.

1. Realizar una investigación que genere las bases y apoyo para futuras investigaciones.
2. Realizar las hipótesis para cada una de las variables involucradas en el modelo teórico.
3. Elaborar una encuesta en la que se puedan entender los factores más representativos de los exportadores en Santiago de Cali.
4. Contrastar los resultados de las encuestas con las hipótesis planteadas.

2.2 METODOLOGÍA

Esta investigación fue desarrollada en 2 partes, la primera consiste en recolectar literatura académica relacionada con el tema a tratar, la cual nos ayude a obtener la información suficiente y necesaria para desarrollar el tema y continuar con la segunda y última etapa. Primeramente se tuvieron en cuenta los siguientes pasos metodológicos:

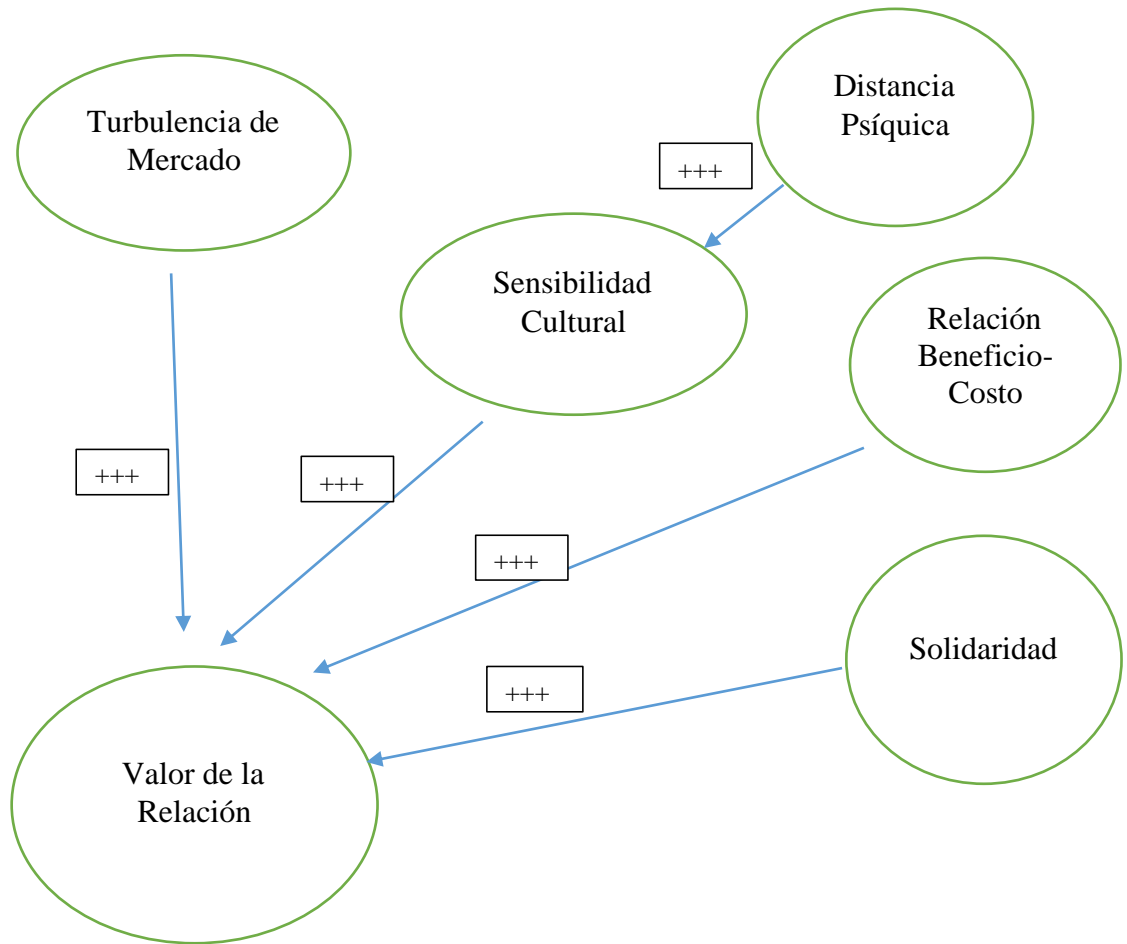
1. Recolección y análisis de artículos académicos, científicos y revistas que se relacionan con el tema del presente trabajo.
2. Elección del material que servirá para la investigación, con variables y modelos que aporten al estudio realizado.
3. Elaboración de los respectivos resúmenes de los artículos y el material seleccionado para nuestra investigación y la inclusión del modelo del documento o archivo. Esto nos proporcionó las variables y los métodos necesarios para diseñar un modelo.
4. Estudio cualitativo en el que se realizaron 49 encuestas a máximo 1 funcionario de empresas exportadoras en la ciudad de Santiago de Cali, estas se realizaron mediante contacto personal.

2.3 SELECCIÓN DEL MODELO

Inicialmente se escogieron dos artículos investigativos, de los cuales sacamos sus respectivas escalas y modelos, estos nos permitieron determinar las variables que podían afectar la relación entre las empresas exportadoras de Colombia y los clientes en el mundo y a partir de estas, se realizó un análisis en el software en donde pudiéramos ver la correlación de estas variables con el objetivo principal de la investigación, para así diseñar el modelo final.

A continuación se presentara el modelo final, posteriormente se realizaran las respectivas hipótesis, las cuales explican la incidencia de cada una de las variables en el modelo.

Imagen 1 Modelo Final Valor de la relación



Fuente: Elaboración propia

Nuestro modelo se centró en el valor de la relación y como se puede apreciar en él, todas las variables tienen un efecto positivo hacia esta, por otra parte, distancia psíquica afecta a la sensibilidad cultural y por ende al valor de la relación, aunque esta última relación no es de manera directa.

Hipótesis:

H1: El valor de la relación es la variable más importante del modelo, debido a que esta afecta positivamente todas las variables del modelo y explica por qué las exportaciones con los clientes más importantes son mayores.

H2: la sensibilidad cultural tiene un efecto positivo en el valor de la relación, entre menos diferenciación entre la cultura de dos países, hay más posibilidades de que las relaciones comerciales se den más fácilmente.

H3: la distancia psíquica tiene un efecto positivo en la sensibilidad cultural, mas no tiene un efecto significativo en el valor de la relación, debido a que la (cultura, tradiciones, costumbres) deben pasar un proceso de conocimiento por las partes y la forma de hacerlo es a través de la sensibilidad cultural que facilita explicar por qué las culturas más similares se relacionan entre sí.

H4: las variables solidaridad, relación costo-beneficio y turbulencia de mercado, son variables con un efecto positivo en el valor de la relación, debido a que entre un exportador más cumpla estas condiciones un mayor valor podrá asignar el exportador a sus relaciones con el cliente.

H5: la variable valor de la relación no tiene un efecto significativo en la sensibilidad cultural y distancia psíquica.

2.4 ESCALAS

Las escalas usadas del artículo académico “Diferenciación basada en valores en las relaciones de negocios: Ganar y Mantenimiento del estado del proveedor clave” (Ulaga & Eggert) fueron:

Product Support

Product1: Compared to the second supplier, the main supplier provides us with better product quality.

Product2: Compared to the second supplier, the main supplier meets our quality standards better.

Product3: Compared to the second supplier, the main supplier’s products are more reliable.

Product4: Compared to the second supplier, we reject less products from the main supplier.

Product5: Compared to the second supplier, the main supplier provides us with more consistent product quality over time.

Product6: Compared to the second supplier, we have less variations in product quality with the main supplier.

Service Support

Service1: Compared to the second supplier, the main supplier provides us with better services.

Service2: Compared to the second supplier, the main supplier is more available when we need information.

Service3: Compared to the second supplier, the main supplier provides us with more appropriate information.

Service4: Compared to the second supplier, the main supplier responds faster when we need information.

Delivery

Delivery1: Compared to the second supplier, the main supplier performs better in meeting delivery due dates.

Delivery2: Compared to the second supplier, we have less delivery errors with the main supplier.

Delivery3: Compared to the second supplier, deliveries from the main supplier are more accurate (no missing or wrong parts).

Supplier Know-How

Know-how1: Compared to the second supplier, the main supplier provides us a better access to his know-how.

Know-how2: Compared to the second supplier, the main supplier knows better how to improve our existing products.

Know-how3: Compared to the second supplier, the main supplier performs better at presenting us with new products.

Know-how4: Compared to the second supplier, the main supplier knows better how to help us drive innovation in our products.

Know-how5: Compared to the second supplier, the main supplier knows better how to assist us in new product development.

Time to Market

Time to Market: Compared to the second supplier, the main supplier performs better in helping us improve our time to market

Time to Market: Compared to the second supplier, the main supplier helps us more in improving our cycle time.

Time to Market: to the second supplier, the main supplier helps us more in getting our products to market faster.

Time to Market: Compared to the second supplier, the main supplier performs better in helping us speed up product development.

Personal Interaction

Personal1: Compared to the second supplier, it is easier to work with the main supplier.

Personal2: Compared to the second supplier, we have a better working relationship with the main supplier.

Personal3: Compared to the second supplier, there is a better interaction between the main supplier's people and ours.

Personal4: Compared to the second supplier, we interact better with the main supplier.

Personal5: Compared to the second supplier, we can address problems more easily with the main supplier.

Personal6: Compared to the second supplier, we can discuss problems more freely with the main supplier.

Personal7: Compared to the second supplier, the main supplier gives us a greater feeling of being treated as an important customer.

Relationship Value

RELVAL1 Compared to the second supplier, the main supplier adds more value to the relationship overall.

RELVAL2: Compared to the second supplier, we gain more in our relationship with the main supplier.

RELVAL3: Compared to the second supplier, the relationship with the main supplier is more valuable.

RELVAL4: Compared to the second supplier, the main supplier creates more value for us when comparing all costs and benefits in the relationship.

Las escalas del artículo académico “*Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels*”, de los autores Dionysis Skarmas, Athina Zeriti, and George Baltas

Complementary Capabilities

Both parties have contributed different capabilities to this relationship.

Both parties have used complementary strengths that have been useful to this relationship.

Both parties have combined our separate abilities that have been able to achieve goals we could not have otherwise.

Capabilities brought into this relationship by each party have been very valuable for the other.

Solidarity

Problems that arise in the course of this relationship are treated by the parties as joint rather than individual responsibilities.

The parties are committed to improvements that may benefit the relationship as a whole, and not only the individual parties.

The parties in this relationship do not mind owing each other favors.

Flexibility

Both parties expect to be able to make adjustments in the ongoing relationship to cope with changing circumstances.

When some unexpected situation arises, both parties would rather work out a new deal than hold each other to the original term.

Both parties are flexible in response to requests for changes in this relationship.

Mutuality

Even if costs and the benefits are not evenly shared between us in a given time period, they balance out over time.

In our relationship, none of us benefits more than one deserves.

Both parties usually get a fair share of the rewards and cost-savings in this relationship.

Psychic Distance

Culture (traditions, values, language)

Accepted business practices

Economic environment

Legal system

Communication infrastructure

Relationship Value

This overseas supplier relationship creates superior value for us when comparing all the costs versus benefits involved.

Considering the costs of doing business with this overseas supplier, we gain a lot in our overall relationship with them.

The benefits we gain in our relationship with this overseas supplier far outweigh the costs.

Our firm has a valuable relationship with this overseas supplier.

Cultural Sensitivity

This foreign supplier understands how distributors and suppliers conduct business at home.

This foreign supplier is willing to adapt to the way we do business at home.

This supplier is sensitive to the difficulties we encounter when doing business with foreign companies.

This foreign supplier is aware of how we conduct business at home.

Insensitivity to Competitive Offerings

If a competing supplier would reduce its Price by a small percentage, we would switch and buy from that supplier.

Any small change in this supplier's or a competing supplier's product offerings could result in our firm changing this supplier.

Right now, we buy from this supplier, but that could change very quickly.

Purchase Expansion Intentions

Our firm expects to increase its purchases from this overseas supplier in the near future.

In the near future, this overseas supplier will receive a larger share of our business.

Over the next few years, this overseas supplier will be used more than it is now.

Competitive Intensity

Competition in this market is cut-throat.

There are many competitive actions in this market.

Intense competition is a hallmark of this market.

One hears of a new competitive move in this market almost every day.

Market Turbulence

In our kind of business, customers' product preferences change quite a bit over time.

Our customers tend to look for new products all the time.

Customer product demands and preferences are highly uncertain.

It is difficult to predict changes in this market.

2.5 PROTOCOLO

El protocolo de esta investigación consta de 48 frases, las cuales fueron interpretadas cinco veces cada frase por estudiantes de la universidad Icesi, y de esto concluimos que cada una de las oraciones elaboradas para ser implementadas en las encuestas estaban bien formuladas y entendibles para los futuros encuestados, quienes son exportadores nacionales de la ciudad de Santiago de Cali. El protocolo se puede observar en el anexo número 1.

2.6 CUESTIONARIO

Para el cuestionario se utilizó una escala de uno a siete, en la cual se le pedía a los exportadores establecer su grado de acuerdo con cada afirmación, en este caso uno (1) significa el mayor desacuerdo y siete (7) representa el más alto grado de acuerdo con la afirmación.

La siguiente imagen representa la escala utilizada en la encuesta:

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Para ver la encuesta completa se puede observar en el anexo número 2.

2.7 DESARROLLO DEL MODELO

La segunda fase consiste en crear un modelo teórico a partir de las variables investigadas anteriormente, las cuales catalogamos de mayor relevancia y de suma importancia en un proceso de exportación, esto con el objetivo de poder determinar los factores que los gerentes de exportación nacionales tienen en cuenta y así probar que hipótesis de nuestro modelo se cumple y cuáles no. A partir de las variables iniciales se procedió a usar un software especializado, el cual arrojó las correlaciones de todas las variables, a partir de esto se hizo un análisis de que variables deberían ser usadas debido a su correlación positiva y descartar variables que no fueron definidas y que el software descartaba debido a su poca participación en el modelo. Al final se toma como variables representativas del modelo valor de la relación, distancia psíquica, sensibilidad cultural, solidaridad, turbulencia de mercado y la relación beneficio-costos.

2.8 CONTRASTE DEL MODELO

En este punto, se realizó un contraste con el modelo inicial, el cual nos aportó las bases para nuestro modelo actual, y esto nos permitió encontrar las variables que tienen mayor correlación y que explican de mejor manera, la relación entre exportador y cliente en un ámbito comercial.

3. ANTECEDENTES

En este apartado se presentan los resúmenes escogidos de la literatura académica, los cuales sirvieron de guía para la creación de nuestro modelo teórico y las variables más importantes a tener en cuenta para la creación de las hipótesis a probar. A partir de la literatura revisada se procedió a construir la encuesta y el modelo que permita averiguar las variables más relevantes a tener en cuenta por los gerentes de exportación nacionales.

Resumen textos académicos consultados:

3.1.1. Diferenciación basada en valores en las relaciones de negocios: Ganar y Mantenimiento del estado del proveedor clave

Título: Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status

Autores: Wolfgang Ulaga & Andreas Eggert

Publicación: Journal of Marketing Vol. 70

Año: Enero de 2016

A medida que el producto y el precio dejan de ser un diferenciador importante, lo proveedores buscan nuevas maneras de diferenciarse en una relación comprador-vendedor. Por lo que la presente investigación busca alternativas para la creación de valor en las relaciones de las empresas. En la investigación se logra identificar que el soporte de servicio, seguido por el Know-how de un proveedor y su capacidad para mejorar el tiempo de comercialización de un cliente muestran que son potencialmente útiles para ayudar a mantener el status de proveedor clave y lo más importante es que la investigación arroja al precio como el de menor potencial de diferenciación.

A lo largo de los últimos años hay una creciente importancia de académicos y profesionales de gestionar relaciones comprador-vendedor ya que estas representan una fuerte ventaja competitiva. En los años ochenta se empezaron a interesar más por esta clase de estudios donde se reconocía la necesidad de gestionar las relaciones entre empresas como activos estratégicos, desde ese entonces la importancia que se da a la relación de proveedores y clientes se ha vuelto una lógica de pocos proveedores donde se consoliden unas bases de suministro estrechas y seguras.

La gestión de comprador-vendedor plantea varios desafíos tanto para los clientes como para los proveedores, desde la perspectiva del cliente, las empresas necesitan diferenciar entre los proveedores calificados e identificar cuáles de estos son los que conformaran su base de suministros consolidada, es por eso que clientes confían en la evaluación de diferentes herramientas que miden el desempeño para consolidar esos proveedores, es por eso la creciente competencia entre los proveedores de establecerse de principal y defender su posición con los proveedores de respaldo que solo capturan una pequeña parte del negocio, los proveedores de productos comprados rutinariamente buscan nuevas formas de diferenciarse a través de interacciones mejoradas con los clientes (Vandenbosch y Dawar 2002).

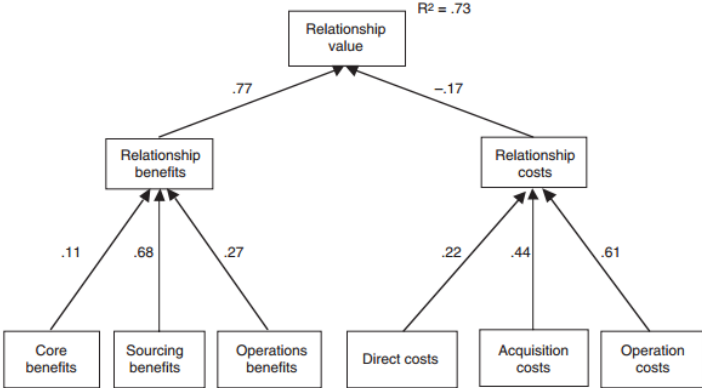
Desde la perspectiva del valor, para buscar alcanzar esa diferenciación de valor que se le proporciona al cliente ya sea en incrementar los beneficios esperados o bien sea una reducción de costes para el cliente, las investigaciones de los últimos años dejan muchos cabos sueltos que aún no se resuelve ya que falta investigaciones mucho más detalladas que revelen los factores de valoración que integran las dimensiones en un marco basado en la práctica administrativa. Además de que es necesario proporcionar ciertos parámetros para poder modelar la relación de valor como medida global (Parasuraman 1997).

Para abordar estos retos, el artículo está estructurado de la siguiente manera: Basándonos en la categorización de costes de relación de Cannon y Homburg (2001), desarrollamos un marco integrado de valor de relación. Después se presentan los resultados para identificar y describir los principales factores de valor, luego se presenta los resultados y finalmente se discuten implicaciones.

Para identificar como una empresa se puede diferenciar de la competencia, la investigación se limitó a una unidad específica de análisis, esto se hizo a través de encuestas en donde los encuestados comparan su principal proveedor de productos comprado rutinariamente, Este enfoque excluye el examen de otras relaciones con proveedores (por ejemplo, la creación de valor por parte de los proveedores "me too", las relaciones con proveedores únicos). Esta investigación solo se basó en la perspectiva del cliente sobre la creación de valor en las relaciones claves de proveedor, pero para próximas investigaciones es importante examinar desde el punto de vista de percepción del proveedor y examinar las diferentes percepciones de ambos. Por lo que los resultados arrojados se basaron en ciertos factores en el valor de la relación clave de proveedores, por lo que puede haber ciertos sesgos en la investigación. Por lo dicho anteriormente y por los demás parámetros explicados en el modelo este estudio proporciona nuevas percepciones tanto para académicos como profesionales que deben ser tenidas en cuenta en la relación clientes y proveedores.

Los autores aportan el modelo que se muestra a continuación:

Modelo Formativo de Medición de Orden Superior



Notes: All parameter estimates are significant at the 5% level.

Fuente: Tomado de Journal of Marketing

3.1.2. Valor de la relación: impulsores y resultados en los canales internacionales de marketing

Título: Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels.

Autores: Dionysis Skarmeeas, Athina Zeriti, and George Baltas

Publicación: Journal of International Marketing, Vol. 24, No. 1, 2016, pp. 22–40

Año: 2016

El siguiente trabajo parte de una visión de ventaja competitiva, para investigar que impulsa las relaciones de valor entre exportador e importador y su impacto en la lealtad del cliente. Los resultados del trabajo arrojan que inversiones en específicas en la relación e intercambio de conocimientos son un complemento fundamental para aumentar el valor percibido por el importador mediante una relación con proveedores extranjeros. Además otro punto a destacar es la importancia de la sensibilidad cultural del exportador, ya que al tener una baja sensibilidad cultural la distancia entre importador y exportador adquiere mayor importancia y por otro lado cuando la sensibilidad es alta, la distancia no tiene un efecto significativo en las relaciones de valor.

Durante los últimos treinta años estudios han demostrado que una creación de relaciones de colaboración comerciales sólidas son socios estratégicos de la empresa, da lugar a la creación de confianza, compromiso, coordinación, aumento de las ventas, reducción de costos y beneficios del crecimiento como lo dice (Cannon y Homburg 2001; Morgan y Hunt 1994; Palmatier et al, 2006). Por otro lado hay escépticos autores y revistas escépticas en cuanto a que esta relación no es tan directa como parece ser, a veces las estrategias de marketing relacional dependen del exportador o importador y el contexto en el cual estas negociaciones se estén realizando, es por eso que a diferencia de lo que se suele creer estas relaciones estrechas no siempre dan rendimientos positivos como se espera en primera medida.

Varios autores han dado sus argumentos sobre que es el valor y como se puede lograr esa creación de valor entre las partes para que haya un balance entre beneficios y costos y de esta manera generar valor para ambas partes que de hacerlo por si solas no lo podrían lograr. Esto con el objetivo de lograr captar clientes y hacer mejoras en todo el proceso de comercialización para que tanto el cliente perciba un valor extra como para las empresas sus costos y gastos sean disminuidos. Es por eso que la

importancia radica en la creación de valor no en la calidad del valor, ya que este debe ser el objetivo final y el punto de referencia para alcanzar el éxito de los negocios.

Estudiando más a fondo la literatura, es extraño que no se halla investigado el concepto relación ente firmas (*interfirm relationship*) más a fondo ya que este concepto puede traer grandes resultados para el mercado internacional. Primero las relaciones ahora han dejado ese carácter nacional y han buscado traspasar las fronteras nacionales, es por eso que en contexto actual de liberalización de mercados y competencia global las empresas buscan hacer presencia en el mercado lugar a través de relaciones con empresas en los diferentes lugares del mundo, es por esto que es importante tener claro y en cuneta que la creación de valor es el punto de referencia para establecer esas relaciones.

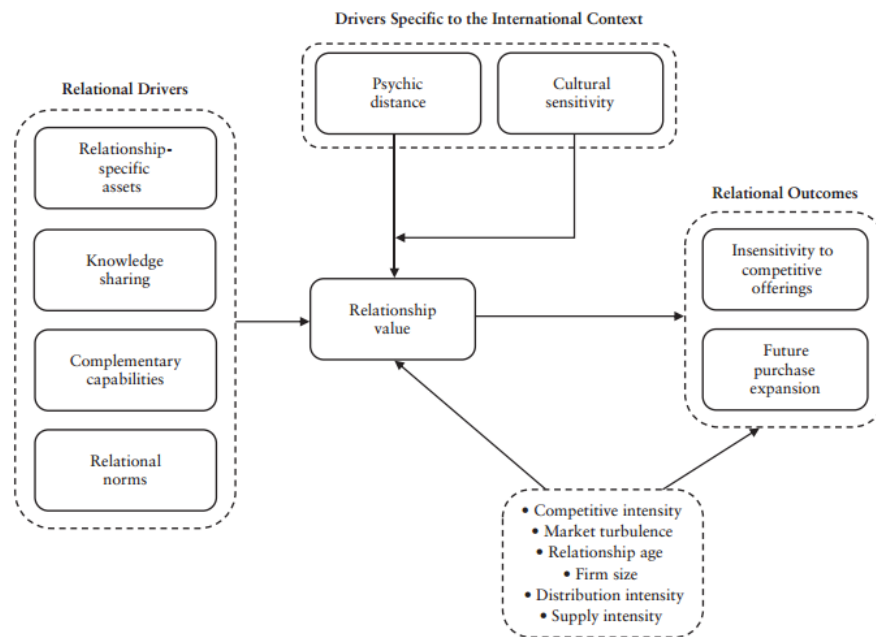
En segundo lugar, el entrar en mercados internacionales, lleva un gran reto para las empresas no solo por la competencia global sino por el riesgo y la incertidumbre que se apodera de los mercaos, es por eso que a diferencia de un contexto domestico a nivel internacional las diferencias en factores culturales, sociales, económicos, políticos y aliados entre socios comerciales transfronterizos (por ejemplo, Griffith y Zhao 2015; Katsikeas , Skarmeas y Bello 2009), son barreras que pueden limitar la creación de valor.

En tercer lugar, las recientes investigaciones y académicos han dado impulso al concepto de valor, para que se siga investigando como se puede crear valor para el cliente en un contexto tan globalizados y como esas diferencias culturales puedan converger hacia volver fortalezas más que debilidades.

A partir de lo que se ha dicho anteriormente, el propósito y contribución de este estudio es explicar el papel del valor en las relaciones comerciales internacionales, para esto se basa en el concepto de ventaja competitiva y la literatura de marketing internacional, sintetizado en la creación de interfirmas que da como resultado relaciones de valor en los diferentes canales de mercadeo. Todo esto con el objetivo de analizar, sintetizar y dejar claro la importancia del valor en las relaciones comerciales entre exportador e importador., en especial desde el punto de vista del importador ya que en última instancia el importador se encarga la relación comercial proviene de la empresa cliente por lo que una mayor comprensión del valor de la relación percibida por el importador puede ayudar a una empresa cliente a evaluar sus fuentes de suministro en el extranjero e identificar a sus proveedores preferidos, así como ayudar a una empresa exportadora a diferenciarse entre otros proveedores ya captar una mayor participación en las compras de un cliente Y Eggert 2006).

Este estudio debe seguir complementándose con esfuerzos futuros para seguir recopilando datos y nuevas relaciones de conocimiento que permitan tener más resultados del valor de la relación y percepciones de valores en las relaciones entre los socios comerciales. También es importante hacer un análisis más detallado de los costos y beneficios de este tipo de relaciones ya que a veces estos resultan costosos y difíciles de realizar, es posible que tanto las empresas importadoras como las exportadoras tengan relaciones en el mismo espacio de mercado con múltiples socios, que podrían ser potencialmente adversarios directos y competidores entre sí. ¿Cómo afecta esta interacción a la creación de valor y la apropiación de la relación?

Conductores y resultados del valor de la relación



Fuente: Tomado Journal of Marketing

3.1.3. Factores financieros y comportamiento de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en una economía emergente

Título: Financial factors and export behavior of small and medium-sized enterprises in an emerging economy

Autores: Abu H. Ayob & Shamshubaridah Ramlee & Aisyah Abdul Rahman

Publicación: Springer Science Business Media New York

Año: 2015

Los aspectos financieros de las empresas son importantes en los procesos de internacionalización, pero en cuanto a las empresas medianas y pequeñas, es decir las denominadas PYME, aún no se tiene una metodología o procedimiento claro de cómo los factores financieros integrados, como lo son el costo y el capital, afectan o interactúan en este ámbito. El estudio tiene como objetivo examinar los perfiles financieros de las PYME en una economía emergente mediante la discriminación entre los no exportadores y los exportadores, y se analizaron datos de encuestas de 356 PYME en Malasia para identificar como los costos percibidos, los recursos financieros internos y la restricción de capital externo se encuentran ligados con el estatus de exportación, además la finalidad del estudio es ofrecer a académicos, empresarios y políticos una comprensión integral de las características financieras que explican el comportamiento de las exportaciones de las PYMES en los países en desarrollo, también mediante un modelo de regresión logística múltiple, se percibe que los exportadores obtienen mayores recursos financieros internos, costos de exportación y menores restricciones para acceder al capital externo, todo esto con relación a los no exportadores.

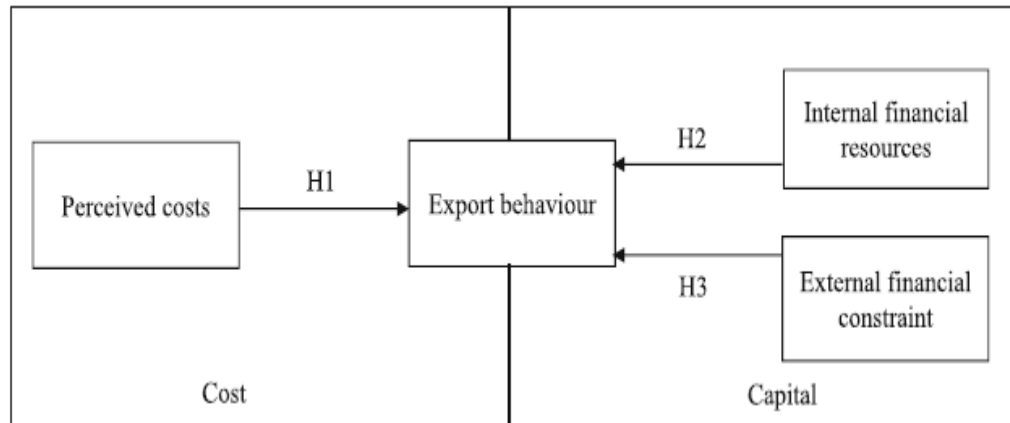
La liberación económica mundial ofrece oportunidades para que las empresas penetren en los mercados extranjeros y la exportación es la forma más factible para que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) hagan esto (Leonidou et al., 2007), aunque en realidad las PYMES no participan de manera intensiva en estos procesos de exportación con relación a las grandes empresas, a pesar de ser la mayoría en muchos de los países, por ejemplo en Malasia solo el 10% de las PYME exportaron y contribuyeron el 20% del total de exportaciones en el país para el año 2010, según informe SME Corporation Malasia, contrario a lo que ocurre en Italia, Francia y Alemania, los cuales contribuyeron el 38%, 42% y 67% respectivamente. Viendo esta situación se puede ver las diferencias que se dan entre los niveles de exportación

en las economías avanzadas y emergentes, en el caso de Malasia los factores que influyen para que esto se dé de esta manera son la falta de capital financiero, productos innovadores, habilidades empresariales y capacidad de gestión, de acuerdo al Informe del Consejo Nacional de Desarrollo de las PYMES.

El estudio se elaboró para analizar y estudiar los factores financieros que afectan el proceso de exportaciones de las PYME en una economía emergente, ya que como dice Minetti y Zhu, las actividades de exportación incurren en gastos adicionales más allá de los necesarios para las operaciones domésticas (Minetti y Zhu 2011), además de que la participación de una empresa en un proceso de exportación está influenciada por la percepción del efecto que el comportamiento de riesgo puede tener sobre la inversión financiera del tomador de decisiones gerencial (Acedo y Galán 2011), además de esto se deben tener presentes los recursos de capital adecuados para soportar los costos adicionales que representan las exportaciones en una empresa a lo largo de las distintas fases de este proceso (Kotabe y Czinkota, 1992), para las PYMES su principal fuente de financiación para las exportaciones son las fuentes internas en su mayoría (Rosli 2012) y las empresas con acceso al capital externo muestran un mejor crecimiento que aquellas que están respaldadas por recursos internos (Batten y Hettihewa 1999).

Finalmente, el enfoque que se dio en este estudio es valioso, ya que en este se abarcan temas como el financiero, los cuales han sido dejados a un lado en anteriores investigaciones y son importantes para comprender la participación de las empresas en el entorno de las exportaciones, la base teórica se basa en el modelo de internacionalización de una empresa por Jones y Coviello (2005), donde los efectos de los factores financieros aparecen tanto en el nivel individual como en el de la empresa.

Desarrollo de exportación



Fuente: Tomado de Springer Science Business Media New York

3.1.4. Pruebas de los efectos lineales y cuadráticos entre la adaptación de los precios y el rendimiento de las exportaciones: el impacto de los valores y las percepciones

Título: Testing for Linear and Quadratic Effects between Price Adaptation and Export Performance: The Impact of Values and Perceptions

Autores: Carlos M. P. Sousa, Jorge F. B. Lengler, and Francisco J. Martínez-López

Publicación: Journal of Small Business Management, 52(3), pp. 501–520

Año: 2014

A pesar de que gran parte de las decisiones estrategias en las organizaciones, recaen en manos del área gerencial de la compañía y n el papel de las percepciones como factor fundamental en la toma de decisiones de los lideres, pocas investigaciones hay al respecto, por lo que esta investigación nos revela la importancia de los directivos en las organizaciones y como sus decisiones se fundamentan generalmente en la distancia psíquica y su influencia en las decisiones de precios internacionales, dando como resultados positivos o negativos en las exportaciones.

En el mundo global en el que se vive actualmente, las exportaciones juegan un papel crucial para las organizaciones y los países en la manera que la forma de entrada más apropiada para las pequeñas y medianas empresas PYME, con base en esto la gran importancia que se ha dado en la literatura de las exportaciones como precursor del crecimiento económico, dejando a un lado la importancia de las percepciones en el proceso de toma de decisiones de los gerentes, por lo que los autores encuentran esta falta de información y estudios al respecto como una limitante, ya que las investigaciones sobre la distancia psíquica han demostrado como hay un efecto directo entre la percepción del tomador de decisiones y como se encuentra la empresa a la hora de afrontar oportunidades en el exterior. Las percepciones de los directivos impulsan sus decisiones estratégicas y su comportamiento (Boyd, Dess y Rasheed 1993; Drogendijk y Slangen 2006) es por esto que en esta investigación los autores se adentran en el concepto de distancia psíquica y las diferencias que existe entre el origen de la parte y su contraparte en el extranjero, teniendo esto claro su objetivo es investigar y demostrar los determinantes de la distancia psíquica en los gerentes y como esto influencia la toma de decisiones y los resultados a los que conlleva.

Los autores toman tres conceptos bases, los cuales serán los determinantes de las actividades de exportación de las empresas, el primero en la distancia cultural, la

ayuda a la exportación y los valores personales, los cuales son los determinantes de la distancia psíquica. Además los autores involucran el concepto de adaptación de precios como variable estratégica, las decisiones de precios son de suma importancia para el éxito de la firma en los mercados extranjeros (Raymond, Tanner Jr. y Kim 2001). Es de suma importancia esta investigación ya que hay muy poca literatura al respecto sobre las percepciones y valores personales y su influencia en las actividades de exportación de la compañía.

La variable estratégica es de suma importancia, pero es poco entendida actualmente y es de suma importancia que los gerentes tomen conciencia de los impactos que podría darse de no tener una comprensión del impacto de las decisiones de precios en las utilidades e ingresos de la compañía, ya que en el entorno global en el que vivimos, los precios son el componente más competitivo y con más regulaciones por parte del mercado.

Según Özsomer y Simonin (2004), sugieren la existencia de una relación no lineal entre el grado de estandarización de los programas de comercialización y el desempeño exportador, por lo que hay que mirar con detenimiento como la adaptación de precios y las exportaciones inciden en el desempeño exportador, ya que en la literatura se encuentra que existe una relación lineal.

Este estudio examino muy detalladamente como las percepciones pueden influir en las decisiones de precios y como a diferencia de otros estudios en el que aseguran que existe un efecto lineal en la adaptación de precios al desempeño de las exportaciones, para los autores no es lineal por lo que es de suma importancia esta nueva alternativa y los posibles resultados y soluciones que tenga la adaptación de precios como desempeño de las exportaciones.

Como primera hipótesis los autores resaltan como la cultura tiene un impacto negativo en las exportaciones de una empresa, al entrar en mercados diferentes al del país de origen la incertidumbre y riesgo son mucho más altos lo cual aumenta la posibilidad de tomar decisiones equivocadas, así el desempeño de las exportaciones puede verse afectado negativamente. Los autores toman como ejemplo a (Dow y Larimo, 2009; Sousa y Bradley, 2006) los cuales aseguran que la distancia cultural es un factor determinante de la distancia psíquica. Por lo que los autores a raíz de este resultado toman como ejemplo a las empresas PYMES para que consideren mejor la opción de exportar a mercados externos debido a lo mencionado anteriormente.

Otro concepto importante para los autores son los valores personales, a pesar de que son ampliamente ignorados en las investigaciones sobre las exportaciones, los

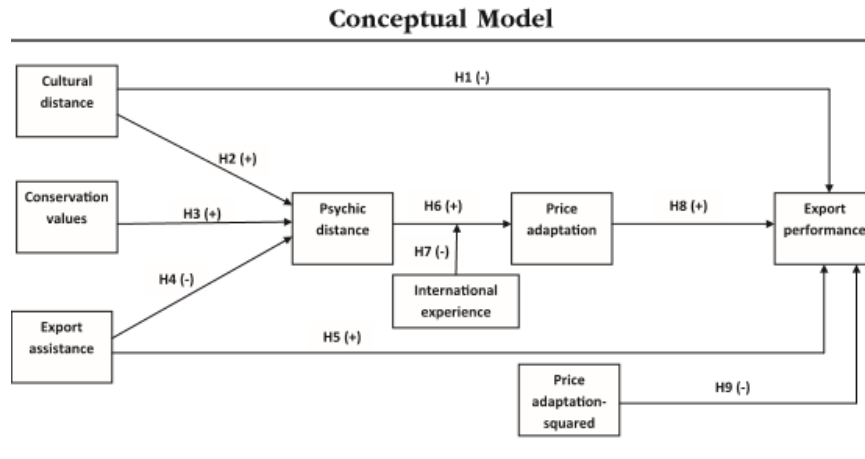
autores sostienen la importancia vital a el desempeño de las exportaciones, al tener un gerente con valores conservadores este estará más propenso a percibir mayores diferencias entre el origen de su empresa y el mercado al cual se le quiere exportar, al entender como los valores generan un impacto en la distancia psíquica, las organizaciones pueden sacar provecho y contratar empleados basados en sus valores personales. Otra conclusión que resulta de esta investigación es que a mayor nivel de asistencia a la exportación, mayor es el grado de distancia psíquica en el mercado exterior, es decir cuando los gerentes no subestiman el mercado extranjero y dedican sus esfuerzos a ver las diferencias y similitudes entre ambos mercados para así centrarse en tomar la mejor decisión estratégica, así mismo van a percibir una mayor distancia psíquica lo cual es positivo ya que se estará preparado ante cualquier cambio y problema que ocurra en el proceso de exportación.

Los autores señalan la importancia de orientar las políticas públicas a contribuir y ayudar al desarrollo de la exportación, al entender mejor cómo funciona el mercado extranjero mayor posibilidad abra de prosperar, así como lo dice Miles, Snow y Pfeffer (1974), que ya reconocieron en un documento que tiene más de 30 años de edad que las medidas adoptadas por la empresa para responder a su entorno son más coherentes con la percepción gerencial que con las características objetivas del medio ambiente; por lo anterior es importante capacitar al líder ya que a partir de la experiencia y el entorno por el cual se ha desempeñado posibilitara una mayor adaptación de precios.

En esta investigación queda demostrado por los autores, que a pesar de la importancia de la estrategia de adaptación de precios, hay que tener sumo cuidado ya que mucha empresas no tienen el presupuesto suficiente y la asignación de recursos es bastante limitada para hacer este tipo de investigaciones, por lo que a pesar de que hay que tener en cuenta el grado de adaptación de precios no hay que descuidar otros componentes de la estrategia de marketing porque el resultado final podría ser peor para el desempeño de la empresa. Los autores toman los conceptos de la teoría del comportamiento de la toma de decisiones (Simon 1957) y el concepto de racionalidad limitada para hacer entender al lector por qué los gerentes internacionales pueden adoptar grados subóptimos de adaptación de precios.

Las implicaciones de esta investigación particularmente se centran en que a los encuestados no se les informo el propósito específico del estudio, así como el uso de datos longitudinales, ya que a medida del tiempo las percepciones de los gerentes pueden cambiar y estas no son tomadas en cuenta, así como recomiendan para estudios futuros investigar acerca de la relación entre la mezcla de marketing y los resultados de exportación.

Modelo conceptual de exportación



Fuente: Tomado de Journal of Small Business Management

3.1.5. Cuando los fabricantes exportadores compiten sobre la base del servicio: Recursos y capacidades de marketing, Ventajas y rendimiento del servicio de conducción

Título: When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance

Autores: Anna Kaleka

Publicación: Journal of International Marketing, Vol. 19(1)

Año: 2011

Dado que los servicios representan un porcentaje cada vez mayor del producto interno bruto a nivel mundial, la ventaja en los mercados internacionales depende en gran medida del nivel de servicio que la empresa ofrece a sus clientes, centrándose en los fabricantes exportadores, este estudio se basa en la visión basada en los recursos de la empresa para desarrollar y probar un modelo de los recursos y capacidades clave que impulsan la ventaja del servicio en los mercados fuertes. El autor encuentra que la experiencia exportadora nutre las relaciones con los clientes y las capacidades informativas, y la disponibilidad de financiación facilita las capacidades de información y de desarrollo de productos y permite a los exportadores ventaja y rendimiento superior de la empresa en los mercados fuertes.

Las estadísticas del Instituto de Recursos Mundiales demuestran que no sólo los servicios representan un porcentaje significativo del producto interno bruto a nivel mundial aproximadamente el 72% para los países de ingresos altos, sino que este porcentaje aumenta constantemente cada año (World Resources Institute 2008). Más importante aún, los académicos han reconocido ampliamente un cambio paradigmático emergente de la lógica orientada a los bienes hacia la lógica orientada a los servicios en el pensamiento y la práctica de marketing (Fang, Palmatier y Steenkamp 2008, Grönroos 2000, Vargo and Lusch 2004). Esto es una culminación del creciente énfasis que el campo pone en la calidad del servicio y la ventaja competitiva. En una vena paralela, mejorada por el uso generalizado de la tecnología de la información y las telecomunicaciones inalámbricas, los servicios han ganado prevalencia en el sector manufacturero, representando un componente cada vez más importante de la oferta global (World Investment Report 2004).

Las empresas manufactureras que operan internacionalmente se enfrentan a una plétora de desafíos estratégicos e institucionales y deben buscar incesantemente

maneras de mejorar su desempeño en los mercados de ultramar. Aunque no es inalcanzable, competir sobre la base de una oferta de bajo costo en el extranjero es particularmente difícil cuando la empresa de fabricación se basa en un país de altos ingresos. Los investigadores han anticipado que las estrategias más rentables ponen mayor énfasis en el logro de la ventaja de diferenciación (MacMillan y McGrath 1997). De los dos caminos principales hacia la diferenciación, a saber, los productos y servicios, este último se ha explotado en menor grado a pesar de la creciente evidencia de su importancia (Asugman, Johnson y McCullough, 1997; Balabanis, Cloninger y Oviatt, 2007; Skaggs y Droege, 2004). Con las firmas que experimentan una presión constante por innovaciones de productos y márgenes de beneficio cada vez más estrechos, la capacidad de experimentar y capitalizar el componente de servicio de su oferta ha surgido como una avenida prometedora (Bitner y Brown, 2006; Dejar de hacerlo podría ser un error estratégico (Asugman, Johnson y McCullough, 1997).

Aunque la mercadotecnia, la estrategia y la literatura comercial internacional han dedicado escasa atención a la ventaja del servicio, especialmente para las empresas manufactureras que compiten internacionalmente, estos flujos de literatura están repletos de estudios de satisfacción del cliente a través de una mejor calidad de servicio, aunque en gran medida para las empresas de servicios (Bitner 1990; Bolton y Myers 2003; Parasuraman, Zeithaml y Berry 1988, 1994; Rust et al. 1999). La calidad del servicio como resultado de los procesos de mercadeo es la ventaja. Además, como un aspecto de la actividad exportadora es la realización física y la logística, que complementa el componente de marketing (Mentzer, Gomes y Krapfel 1989), el concepto de calidad del servicio logístico (Mentzer, Flint y Hult 2001) también deberían ofrecer una visión de la naturaleza de la ventaja del servicio.

Finalmente, los profesionales que ya están involucrados en la exportación pueden beneficiarse de los resultados de este estudio. A medida que obtienen un cuadro más detallado del papel de los recursos clave y las capacidades en la determinación de la ventaja del servicio en los mercados de ultramar, pueden ser asistidos en decidir su asignación de recursos y planes de inversión. Más específicamente, las empresas que quieren dirigir sus esfuerzos a competir sobre la base de un servicio superior al cliente se les aconseja invertir en la construcción de relaciones duraderas con los clientes y procesos de desarrollo de productos actualizados. También deberían poner énfasis en el establecimiento de mecanismos de adquisición de información de mercado que fortalezcan la relación y proporcionar una contribución constructiva a los procesos de desarrollo de productos, lo que permite el desarrollo de productos fáciles de entregar y apoyar. También hay implicaciones para las empresas que están considerando algún tipo de participación en las exportaciones. Los administradores

de pequeñas y medianas empresas a menudo postergan la expansión internacional, asumiendo que la disponibilidad de recursos financieros sustanciales es una necesidad para establecer actividades exitosas de exportación. La sugerencia aquí es desarrollar el conocimiento del mercado explotando los recursos disponibles, menos exigentes en el ámbito financiero. Las agencias gubernamentales, las organizaciones comerciales y, cada vez más, las fuentes de Internet pueden proporcionar información valiosa sobre los mercados potencialmente atractivos en el extranjero a un costo pequeño o mínimo. Debido a que los exportadores experimentados parecen estar mejor equipados para implementar capacidades de detección del mercado, se sugiere a los nuevos fabricantes exportadores que adopten una visión a largo plazo del involucramiento internacional deberían estar dispuestos a asumir riesgos y experimentar con los proyectos iniciales de exportación para desarrollar valiosos conocimientos experienciales relacionados con las exportaciones. En esta línea, los organismos financiados con fondos destinados a promover las exportaciones podrían proporcionar plataformas que faciliten el flujo de información y el establecimiento de contactos entre las partes interesadas más que la asistencia financiera directa.

3.1.6. ¿Quién posee al cliente? Desenmarañando la lealtad del cliente en canales de distribución indirectos

Título: Who owns the customer? Disentangling customer loyalty in indirect distribution channels

Autores: Andreas Eggert, Jörg Henseler y Sabine Hollmann

Publicación: Journal of Supply Chain Management

Año: Abril de 2012

Esta investigación tiene como base una encuesta nacional realizada en los países bajos, en la industria al detalle-intensiva. Se fundamenta en modelos teóricos como la teoría de la integración de la información y la del equilibrio. Investigando cómo en un mercado donde hay una competencia vertical, las empresas están recayendo todas las actividades relacionadas con recolección de la materia prima hasta el producto terminado en ellas mismas, por lo que se genera una constante lucha entre el fabricante de la marca y el mismo distribuidor en fidelizar el cliente final, es por esto que la lealtad al cliente se considera determinante en este punto, preocupando a ambas partes. A pesar de que se tienen amplios conocimientos y estudios de cómo fidelizar a los clientes en los distintos canales de distribución a ciencia cierta estas explicaciones teóricas siguen siendo de corto alcance y limitadas.

Con la creciente competencia en la última década el nivel de competencia vertical ha tomado fuerza, la competencia vertical representa "La competencia entre los miembros del canal a diferentes niveles en el canal" (Rosenbloom 2004, p.82). a pesar de que distribuidores y fabricantes tienen una relación de colaboración para ofrecer el mejor servicio y producto posible, en últimas es un trabajo de doble espada, donde los intereses son cada vez más grandes por acaparar y fidelizar un número de clientes más altos y llevarse la porción del pastel más grande. Es por eso que los distribuidores se han vuelto más exclusivos y han creado sus propias marcas con el fin de tener una relación con los proveedores más estrecha y por otro lado, los fabricantes dejan de tener a los distribuidores como intermediarios y pasan a hacer ventas directas dejando a sus antiguos socios. Al final se da una feroz competencia por la propiedad del cliente.

A pesar de que la literatura de Marketing aporta fuertes y sólidas ideas sobre la lealtad del cliente, se han desarrollado muchos conceptos y formas de cómo llevar a cabo el proceso de conseguirla, la gestión de la cadena de suministros pasa a ser un

nuevo concepto muy útil en la investigación al suministrar la coordinación de múltiples funciones y entidades empresariales (Giunipero, Hooker, JosephMatthews, Yoon y Brudvig 2008). Ahora en los canales de distribución indirectos los gerentes siguen preguntándose qué tipo de lealtad manejar con el consumidor, es por eso que el objetivo de la investigación será analizar y entender cómo la lealtad de la marca y la distribuidora se relacionan entre sí, puesto que hasta ahora esta relación es poco investigada en el concepto de cadena de suministro.

Desde un punto de vista más administrativo, la lealtad al cliente se ha vuelto algo de suma importancia en mercados más competitivos y de alta volatilidad en su demanda, es por eso que distribuidores como fabricantes se ven inmersos en una serie de desaciertos al no tener un acertado discernimiento y juicio de qué mecanismos van a estrechar los vínculos entre fidelización de marca y distribuidor y en qué grado se debe invertir para ganar mayor recordación de la marca, por ello, las partes deben redefinir una estrategia corporativa con el fin de tener una relación más estrecha con el cliente final y un mayor grado de poder de mercado.

Es necesario tener claras las formas de fidelización y el alcance de éstas, los distribuidores tienen que entender la importancia de su relación con los demás participantes del canal; cuando hay inversiones se tiene que tener claro cómo los fabricantes se beneficiarán de su esfuerzo y a su vez cómo el distribuidor hará para poder cosechar esa inversión. Se trata de una relación que se tiene que cimentar y comprender bien y no separar la fidelización del cliente en diversos objetos. Pocos estudios han abordado esta interacción, los fundamentos teóricos son escasos y a la fecha sólo se encuentra que la relación entre la lealtad de marca de los clientes y la lealtad del distribuidor es (1) inexistente, (2) simple o (3) de naturaleza recíproca.

El objetivo de la investigación es analizar y entender cómo la lealtad de la marca y la distribuidora se relacionan entre sí. La investigación tiene como punto de partida dos importantes contribuciones de la literatura de gestión de la cadena de suministro. El marco teórico se fundamenta en los efectos indirectos de la lealtad de los clientes en los canales de distribución indirecta, para ello se empleará un enfoque de ecuaciones estructurales basado en variables instrumentales para identificar los patrones de interacción dominante entre la lealtad de marca de los clientes y la lealtad del distribuidor sobre una base empírica.

Es por esto que se concluye que los distribuidores deben entender que no sólo se tiene que investigar la fidelización del cliente para su propia empresa, también se deben hacer estudios de cómo las marcas principales en las diferentes categorías compiten con la nuestra. Es por eso que el distribuidor puede ver la propensión del

cliente comparando su lealtad con la marca y la fidelidad del distribuidor para cada cliente o segmento.

Los distribuidores en algunos casos excluyen marcas con el fin de obtener mayores ganancias de otras, pero esto puede traer riesgos en la pérdida de consumidores leales a la marca; es importante aclarar que el consumidor al elegir entre dos marcas mutuamente excluyentes siempre tomará aquella a la que siempre ha sido leal.

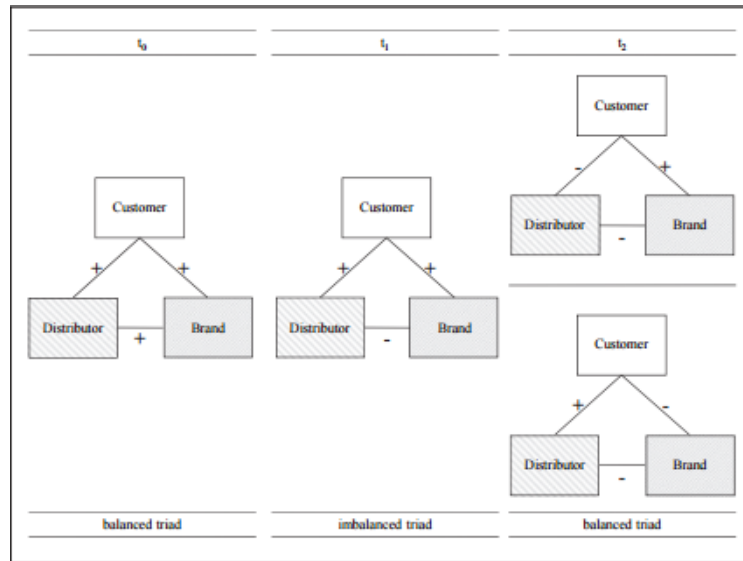
Los fabricantes deben tener en cuenta tres aspectos muy importantes, el primero es no dejar la relación con los clientes en manos de los distribuidores, por el contrario, establecer y fomentar sus propios vínculos invirtiendo en el mejoramiento de la lealtad a la marca del distribuidor para que se protejan de la competencia vertical.

En segundo lugar, el fabricante debe invertir en esas relaciones con los clientes, tales relaciones pueden tener efectos positivos en lealtad a la marca y fidelización, sin embargo, se puede presentar una desviación unidireccional, se podría mejorar la relación con el cliente, así mismo, se beneficiarían los distribuidores, pero si por el contrario los distribuidores son los que hacen la inversión, ésta tendría un efecto unidireccional beneficiando única y exclusivamente al distribuidor. Teniendo en cuenta lo anterior, el fabricante debe tener presente el equilibrio entre el beneficio esperado y los costos a los que se incurriría si se implementara la medida, es por ello que se debe mirar a través de los socios del canal y renegociar contratos en adecuados canales distribución.

En tercer lugar, el fabricante debe desarrollar un esquema para compensar la lealtad a la marca, debe ser muy selectivo al escoger los socios del canal en el que se encuentra. Si el canal de distribución se caracteriza por ser cooperativo, los distribuidores y fabricantes obtendrán reconocimiento a sus inversiones a largo plazo, logrando así un efecto de desbordamiento, beneficiando también la relación; si por el contrario, el canal de distribución se caracteriza por ser competitivo, se generará entonces una mayor disputa intracanal y el efecto de desbordamiento será menos deseable.

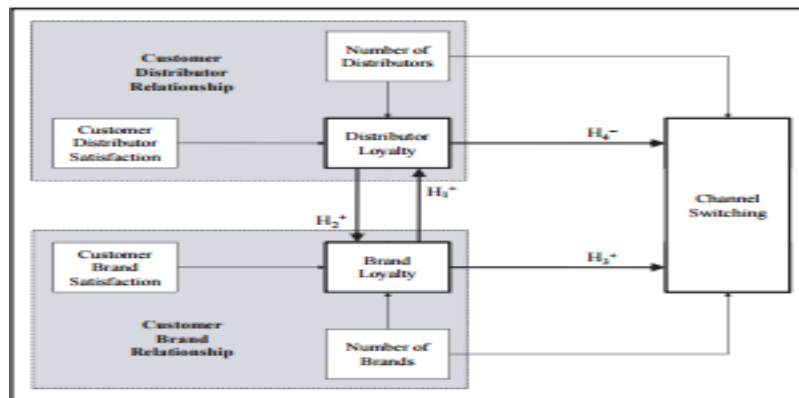
En resumen, ni el distribuidor ni el fabricante son dueños absolutos del consumidor, por el contrario, ambos socios pueden ganar de esta relación aun en competencia vertical.

La teoría del equilibrio aplicada a evaluaciones de canales de distribución indirectos



Fuente: Tomado de Journal of International Marketing

Modelo conceptual



Fuente: Tomado de Journal of International Marketing

3.1.7. Valor de las relaciones en los mercados de negocios: La construcción y sus dimensiones

Título: Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions

Autores: Wolfgang Ulaga & Andreas Eggert

Publicación: Journal of Business to Business Marketing, Vol. 12(1)

Año: 2005

La creciente importancia del valor de las relaciones en los negocios en la actualidad por parte de los investigadores de mercadeo y otras áreas; también se dice que el estudio de este tema ha ido incrementando y, gracias a eso hay más información, pero aún no ha surgido una idea que sea aceptada de manera general. El presente trabajo investiga los fundamentos teóricos del valor de la relación e identifica siete dimensiones subyacentes. Se sugiere que el valor de la relación debe ser conceptualizado como una construcción formativa, multidimensional, de orden superior; las pruebas en estos temas se realizan mediante encuestas en los que se usan datos de corte transversal y participan 200 gerentes de algunas empresas de producción, también se presenta el proceso de desarrollo y se discuten las direcciones para futuras investigaciones.

En los mercados empresariales de hoy en día, un número creciente de empresas desarrolla relaciones estrechas con sus proveedores para hacer frente a la presión de la creciente competencia (Anderson y Narus 1990, Morgan y Hunt 1994, Sheth y Parvatiyar 2002). Desde una perspectiva académica, existe un cuerpo de investigación rica y creciente que se centra en las relaciones comprador-proveedor en los mercados de negocios (Ulaga 2001). Basándose en una variedad de enfoques y disciplinas, como la teoría del intercambio social (Anderson Y Narus 1984), el análisis de los costos de transacción (Rindfleisch y Heide, 1997), la contratación relacional (Lusch y Brown, 1996), la literatura sobre el poder y la dependencia (Frazier, 1983, Stern y Reeve, 1980), la visión basada en los recursos de la empresa (Hogan y Armstrong 2001, Jap 1999, Srivastava et al., 1999, 1998), así como el enfoque de interacción del grupo IMP (Ford 1990; Håkansson 1982), los investigadores proporcionaron muchos conocimientos sobre la naturaleza y los mecanismos de las relaciones comprador-proveedor. Los académicos desarrollaron marcos conceptuales y modelos integrados de relaciones comprador-proveedor (Dwyer, Schurr y Oh 1987, Wilson 1995). Ellos investigaron una amplia variedad de conceptos relacionados con las relaciones (Cannon y Perreault 1999). En

particular, la confianza y el compromiso se identificaron como construcciones focales de marketing de relaciones (Anderson y Weitz 1992, Doney y Cannon 1997, Moorman, Deshpande y Zaltman 1993, Morgan y Hunt 1994).

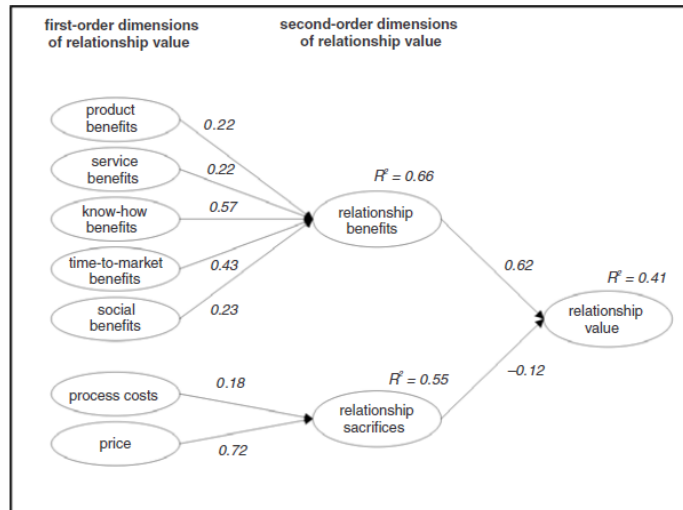
Más recientemente, los investigadores dirigieron su atención hacia el concepto de valor del cliente como un importante bloque de construcción de marketing de relaciones "La creación de valor y la participación en el valor pueden considerarse la razón de ser de relaciones colaborativas entre el cliente y el proveedor". Dado su papel central, resulta sorprendente que el valor no goce de una posición destacada en los modelos establecidos de comercialización de relaciones (Morgan y Hunt 1994; Iacobucci y Hibbard 1999).

Integrar el valor como variable clave en el modelado de las relaciones comerciales requiere una comprensión profunda del constructo y sus dimensiones. Hasta el momento, sin embargo, ninguna concepción ampliamente aceptada del valor de la relación surgió de la literatura de marketing (Walter, Ritter y Gemuenden 2001). El objetivo del presente artículo es conceptualizar la construcción del valor de la relación en el contexto de los mercados empresariales. Para trabajar hacia este objetivo, el resto del documento se estructura de la siguiente manera: el valor de la relación puede ser conceptualizado como una construcción formativa, multidimensional, de orden superior, donde ponemos a prueba nuestra conceptualización utilizando datos de una encuesta transversal entre los gerentes de compras de las empresas de producción, presentamos el proceso de desarrollo y purificación de la escala y finalmente discutimos nuestros hallazgos y las limitaciones del presente estudio y sugerimos direcciones para futuras investigaciones.

La contribución de los autores abre oportunidades para una mayor investigación en la comprensión del tema creación de valor en las relaciones comprador-proveedor. En primer lugar, sería interesante evaluar el valor de la relación, el número de características de la relación, como la edad y el tipo de relación, las variables de control, podría permitir profundizar aún más en este tema.

Modelo de relación de valor

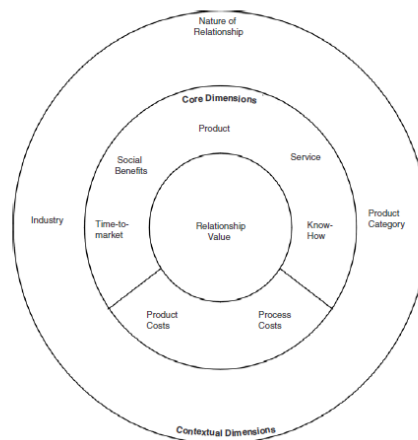
FIGURE 1. Conceptualization of Relationship Value



Fuente: Tomado de Journal of Business to Business Marketing

Dimensiones básicas y dimensiones contextuales del valor de la relación

FIGURE 2. Core Dimensions and Contextual Dimensions of Relationship Value



Fuente: Tomado de Journal of Business to Business Marketing

3.1.8. Creación de valor y captura en las relaciones comprador-proveedor: una nueva perspectiva

Título: value creation and capture in buyer-supplier relationships: a new perspective

Autores: Fábio Campos Tescari y Luiz Artur Ledur Brito

Publicación: Revista de Administração de Empresas, V. 56, n. 5, pags 474-488

Año: 2016

El artículo de investigación tiene como objetivo exponer un nuevo modelo para la creación y captura de valor en la relación comprador-vendedor, en la cual se exponen y se explican cómo son capturados estos efectos y de qué manera el valor es creado. Para probar la investigación se necesitó de un estudio de 127 parejas de compradores y vendedores, arrojando al final de la investigación resultados como son la relación gana-gana entre ambas partes, pero con la diferencia de que el valor percibido por el proveedor es mucho más grande que el percibido por el comprador, es por esto que en la relación se ve un mayor interés por parte del primero en hacer que la relación continúe.

Esta investigación nos da un nuevo enfoque en la relación proveedor-comprador, en la cual se presentan ciertos desafíos y amenazas, pero cuyo interés general va encaminado a como las organizaciones pueden, a partir de esa relación mejorar la competitividad y poder capturar y canalizar ese valor representado en las múltiples actividades de su empresa. Una de las dificultades del presente estudio es como obtener información que nos lleve a como se crea el valor en esa relación, lamentablemente los estudios solo van enfocados a una de las partes de la relación, algunos autores como por ejemplo, Geiger et al. (2012) miran las intenciones de comportamiento de los compradores y vendedores en sus relaciones, pero sólo se centran en la captura de beneficios operacionales y relacionales. Así como estos autores hay infinidad de autores que proponen diferentes puntos de vista desde el contexto de la innovación, la transferencia de tecnología, entre otros, pero que dejan de lado el papel de cómo se captura y se crea el valor como tal.

En el estudio se identifican dos fuentes principales de valor, las cuales son el papel de la colaboración y la integración, como potencializadoras y precursoras de las

fuentes principales de valor, dejando a un lado el papel de las relaciones no colaborativas de tipo transaccional que también se les atribuye la creación de valor. Grandes autores a lo largo del tiempo se han centrado en explorar y entender cómo funcionan las relaciones de colaboración y han entendido en sus investigaciones que están presentan una forma de U invertida, es decir, menores niveles de innovación se ven asociados a contextos de altos niveles de capital, donde hay una gama amplia de contactos, confianza, relaciones, entre otras que hacen que la innovación sea cada vez menor.

Por otra parte el concepto de valor, es difícil de generalizar y dar un concepto universal de este, diversas investigaciones han clasificado y puesto al valor en diferentes dimensiones y perspectivas, colocándolo en diferentes escalas de importancia.

A partir de lo investigado, este estudio a diferencia de muchas investigaciones, pone un nuevo modelo en la relación de valor, que lo hace más acertado y más exacto en sus alcances y percepciones a lo que se vive actualmente en el entorno organizacional. Como se dijo anteriormente a partir de un grupo de 127 parejas de compradores y vendedores se pudo realizar un estudio empírico en el cual los compradores y vendedores se encontraban negociando, por lo que se podía ver de forma clara como cada parte identificaba el valor y como lograba hacer para capturarlo.

Al examinar más detalladamente la investigación, el modelo arrojo en la parte de creación de valor, dos tipos de fuentes por las cuales se puede llevar a cabo esta creación, la primera es llamada valor relacional y hace referencia al valor que ambas partes crean conjuntamente en la relación y por otro lado se encontró el valor intrínseco que es el valor derivado de lo que aporta cada parte en la construcción de esa relación (recursos y capacidades), que son independientes de cada una de las organizaciones.

Esta investigación tuvo como base el modelo VPC de (Hoopes, Madsen y Walker, 2003), además la investigación como se dijo al principio su objetivo es mostrar como esas relaciones de valor van encaminadas directamente con la competitividad y como estas representan una ventaja competitiva. Es por esto que al relacionar comprador y vendedor con la ventaja competitiva, ofrecemos un marco más amplio de como las empresas desempeñan una nueva escala de competitividad. Este modelo fue realizado en la industria química brasileña, con la utilización de escalas multi-item.

Como resultados de la investigación partimos del descubrimiento de dos fuentes principales de valor: el valor intrínseco y el valor relacional, que fueron obtenidas a partir de un modelo muy diferente al de las últimas investigaciones, al realizarlo por pares de grupos entre compradores y vendedores. El modelo aparte de que logra identificar esta relación entre las partes, es revolucionario en la forma de que muy pocos estudios han analizados la relación como un todo, ya que la mayoría de los estudios analizan e identifican la creación de valor solo para una de las partes de la relación.

Por otro lado, el valor intrínseco generado tanto por el comprador como el vendedor, está relacionado de forma directa con la creación de valor y además en cuanto mayor sea esta contribución ambas partes se beneficiaran en el valor captado para ofrecerlo competitivamente en el mercado.

Como resultado de lo dicho anteriormente, se sugiere que los líderes empresariales acaten ciertas implicaciones que son de suma importancia en la dirección gerencial de la compañía, en primera medida los profesionales de la organización encargados del área de compras deben tener claro los recursos y capacidades con las que cuenta es decir el valor intrínseco, para poder trasmitirlo de una mejor manera en la construcción de valor por parte de la organización, ya que al entender de cuáles son los recursos que se dispone se canaliza la energía en hacer de estos el motor en la creación de beneficio compartido. Por otro lado el entender esas relaciones de valor, es una oportunidad para que el profesional pueda entender el papel estratégico en ser una de las piezas clave, en la construcción del valor compartido.

Es por eso que las empresas tienen que tener en cuenta cuán importante es la cartera de socios en la organización, porque es de ahí que se generan las relaciones de colaboración que van a estimular el aprovechamiento de los recursos y el intercambio de tener otras organizaciones para así cada parte de la relación mejorar su competitividad y rendimiento.

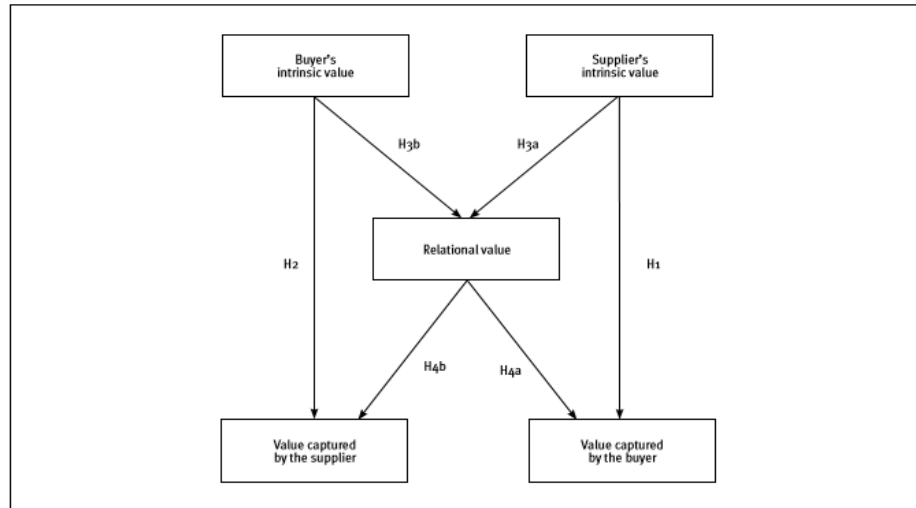
En cuanto a las limitaciones de la investigación, recaen en que los compradores encuestados son menos estratégicos que los proveedores, por lo que la idea de estos es más centrada a los gastos en la creación de valor que en los ingresos que se puedan obtener,

Este estudio es un peldaño en un camino por descubrir y tener una mejor comprensión de cada una de las partes de los valores intrínsecos y relaciones que con una mejor comprensión de las partes pueden ser usados como herramientas a adquirir una mayor ventaja competitiva y se podría en un futuro ampliar la visión del modelo ya que por ahora solo esta para la industria química brasileña por lo cual

sería interesante mirar otras industrias y otros contextos para ver como esa relación pueda o no cambiar.

Relación de valor en la relación comprador-vendedor

Figure 1. Research model and hypotheses



Fuente: Tomado de Revista de Administração de Empresas

3.1.9. Analizando el comportamiento de la exportación a través de las características gerenciales y las percepciones: una investigación basada en múltiples casos

Título: Analyzing Export Behavior Through Managerial Characteristics and Perceptions: A Multiple Case-Based Research

Autores: Maria-Cristina Stoian Alex Rialp-Criado

Publicación: Journal of Global Marketing, 23:333–348

Año: 2010

Las exportaciones son una de las actividades más importantes a nivel global, que benefician las grandes, medianas y pequeñas empresas. Si se miran las exportaciones desde un contexto macroeconómico, estas benefician en su mayor parte a las grandes empresas y las multinacionales y benefician poco a las pequeñas empresas, debido a su reducida dimensión y que solo pueden ser representadas por su empresario-gestor, quien tiene a su cargo la toma de decisiones que influyen en la gestión por las determinaciones que el propietario-gerente determine.

Las características y percepciones de las personas que toman decisiones sobre el comportamiento de las exportaciones son el papel central para una investigación más amplia. En este artículo se trata de investigar el papel central del desempeño de la actividad exportadora de una empresa por parte de quien la gerencia.

En el análisis de resultados de la investigación reveló la importancia que desempeña quien gerencia la empresa quien debe tener características de gestión tales como: un alto nivel educativo, hablar y entender diferentes idiomas, tolerante, arriesgado, innovador; que estimule constantemente a quienes están a su alrededor para superar todos los obstáculos y barreras que supone y trae consigo un proceso de exportación.

Los factores de gestión desempeñan un papel muy importante en el comportamiento de las exportaciones, pero en el estudio de esta investigación se evidencia la importancia que deben tener los gerentes, ya sean jóvenes o de mediana edad, porque lo que más cuenta en este caso es la experiencia, el conocimiento de la actividad que realizan, el sentido de pertenencia y el saber hacer.

En otras palabras, es muy importante conocer el producto, el sector para el cual está destinado, su industrialización y comercialización y finalmente ser un excelente vendedor para mejorar las exportaciones de la empresa.

Los tomadores de decisiones de las pequeñas empresas deben tener experiencia no solo de su país o región sino de diferentes culturas para ampliar su conocimiento, orientación y comportamiento de las exportaciones.

Académicamente los responsables de la toma de decisiones de una PYME deben tener un excelente nivel de preparación para tomar la responsabilidad de una empresa, tomar decisiones y una amplia percepción de las exportaciones. Lo anterior confirma que deberían desarrollarse implicaciones políticas relevantes y desarrollar más programas para promover las exportaciones a nivel local y nacional, con el fin de proporcionar a los exportadores todos los elementos y ayudas para intensificar su actividad en otros países y entrar en los mercados internacionales obteniendo así crecimiento y beneficios para las pequeñas empresas.

El comportamiento de las exportaciones está influida por las características y percepciones de quienes gerencian la empresa, su nivel educativo, el manejo de lenguas extranjeras y habilidades internacionales para enfrentar los riesgos y la innovación.

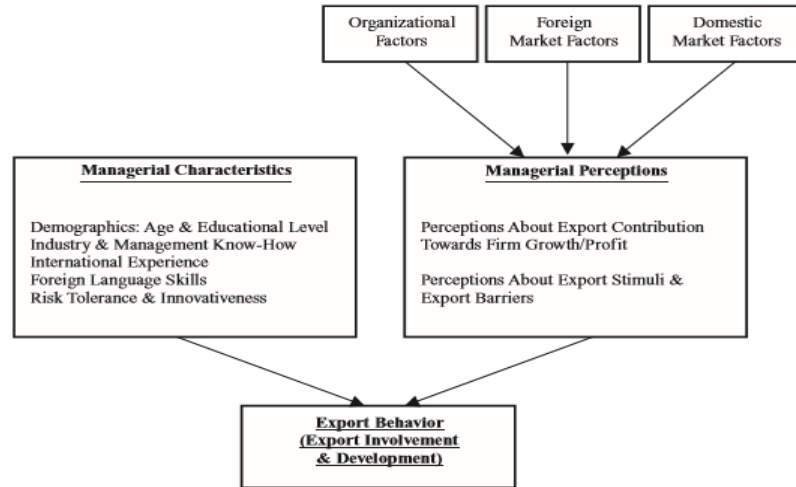
La capacidad de adaptación a los cambios económicos a nivel local, nacional e internacional y el enfrentarse a los problemas cotidianos con flexibilidad y creatividad, determinará el crecimiento futuro de una pequeña empresa. Las PYME contribuyen significativamente a la cohesión social y regional, elementos vitales en el actual contexto económico mundial. Su supervivencia depende sobre todo de su capacidad para ser competitivos en el mercado global.

Por último, los autores recomiendan realizar estudios a nivel industrial y nacional utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas, para identificar las características y percepciones de gestión en las empresas exportadoras y su influencia en el comportamiento de exportación de la industria.

A futuro se deben investigar la incidencia de las exportaciones en el medio ambiente y otros determinantes gerenciales como rasgos de personalidad y la influencia de las características y percepciones de los responsables de la toma de decisiones en el comportamiento de la empresa, las innovaciones nivel tecnológico y el rendimiento económico.

Determinantes Gerenciales del Comportamiento de la Exportación de las PYMES

FIGURE 1. Research Framework: Managerial Determinants of SMEs' Export Behavior



Fuente: Tomado de Journal of Global Marketing

3.1.10. Modelo integrado de actividad exportadora: análisis de la heterogeneidad en las orientaciones y percepciones de los gestores sobre la gestión estratégica del marketing en los mercados extranjeros

Título: integrated model of export activity: analysis of heterogeneity in managers' orientations and perceptions on strategic marketing management in foreign markets

Autores: Antonio Navarro, Francisco J. Acedo, Fernando Losada y Emilio Ruzo

Publicación: Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 19, no. 2, pp. 187–204.

Año: 2011

La investigación presente tiene como objetivo mostrar como las relaciones entre las diferentes empresas marcan el rumbo de exportación y adaptación a nuevos mercados, es por esto que el modelo analiza las percepciones, comportamientos y actitudes de los gerentes como factores que afectan el proceso de exportación de la compañía, con base en esto se evidencia que factores y actuaciones pasadas afectan y marcan un antecedente de cómo va a ser el proceso de exportación y hacia que mercados se va a dirigir la compañía futuramente, ya que se relaciona el desempeño anterior con la pro actividad hacia nuevas exportaciones.

Como hallazgos se evidencia que las variables compromiso de exportación y adaptación de la mezcla de marketing son las que van a determinar la competitividad de la empresa hacia mercados nuevos y a su vez estas variables son las que determinan y condicionan la percepción y actuación del líder hacia futuras exportaciones. Por último el modelo muestra dos clases de exportadores: exportadores proactivos y exportadores conservadores, en las que más adelante se van a explicar más detalladamente.

Las investigaciones realizadas en el pasado sobre el desempeño de las exportaciones han sugerido que el resultado de las exportaciones va relacionado con las variables que han afectado la actividad exportadora, aunque poco se ha hondado sobre el tema, lo que busca este estudio es entender como los resultados anteriores en materia de exportación (pro actividad y orientación a nuevos mercados), son las herramientas que tienen incidencia en las decisiones de la empresa y en sus decisiones gerenciales a futuro. A su vez los factores compromiso de la exportación y adaptación de la mezcla de marketing son para el modelo los pilares sobre los cuales recae la ventaja competitiva para abrirse paso a mercados extranjeros y como esas ventajas condicionan las percepciones del líder para el futuro de las exportaciones. Como lo

dice muy claro el autor (Navarro et al., 2010b), *Incluso si las empresas exportadoras poseen recursos y capacidades similares, pueden presentar diferentes tipos de comportamientos y actitudes en relación con la actividad exportadora como consecuencia de las diferentes orientaciones y percepciones de los administradores.*

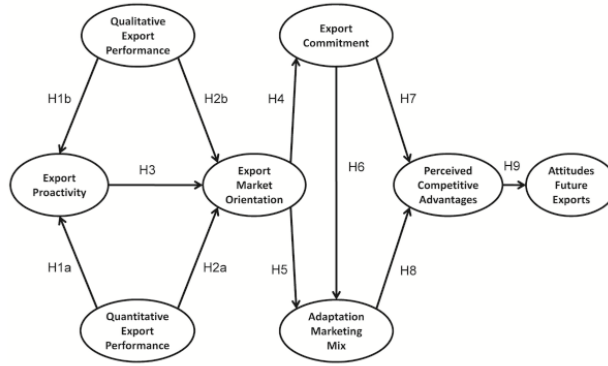
A pesar de ser un estudio con importantes hallazgos y nuevas ideas en el campo de las exportaciones, tiene ciertas limitaciones, la primera es el tiempo, se sugiere que en próximos estudios se investigue en un periodo de tiempo más largo que pueda abarcar más detalles que lleven a dar más hallazgos en materia de como las variaciones en la orientación estratégica afecta las percepciones y actitudes de los directivos hacia la actividad exportadora.

Otra de las restricciones a este modelo es la geografía, en este caso solo se investigó y analizo para un país, pero se sugiere que en nuevas investigaciones el área se amplié, con el fin de tener resultados más precisos. Por ultimo en lo que respecta a los elementos de marketing-mix (precio, producto, promoción y distribución), son variables las cuales son medidas en una escala general a nivel internacional pero que será conveniente en nuevos estudios medir el grado de adaptación de cada una de estas variables por separado para ver el grado de adaptación al mercado internacional o extranjero.

Por ultimo sería importante indagar y analizar nuevas variables que tengan relación con la investigación así como lo dice (Leonidou, Katsikeas y Samiee 2002) se puede investigar sobre las características del producto exportado, el sector de actividad, la calidad de las relaciones con los distribuidores internacionales o las capacidades dinámicas de la organización, esto ayudara a no solo mostrar un panorama más amplio, sino que nos llevara a examinar nuevas cuestiones que con esta investigación se dejaron a un lado.

Modelo de productividad de las exportaciones

Figure 1
Conceptual Model and Hypotheses



Fuente: Tomado de Journal of Marketing Theory and Practice

3.1.11. La relación entre el uso de internet y las percepciones de las barreras que enfrentan los pequeños exportadores de empresas en los países en desarrollo

Título: the relationship between internet use and perceptions of barriers facing small business exporters in developing countries

Autores: Mahmood A. Awan

Publicación: Journal of Internet Commerce, 10:144–161

Año: 2011

El presente estudio ahonda sobre el comercio electrónico como factor que contribuye a la exportación en pequeñas y medianas empresas, para esto se realizó un estudio en países desarrollados, resultando en que los patrones de comercio y sus resultados dependían de los tipos de barreras de exportación, las cuales se clasifican en cinco tipos: barreras organizacionales, barreras operacionales, barreras psicológicas, barreras de productos y mercados y barreras psíquicas de distancia. De cada una de estos tipos de barreras, la investigación encontró que las barreras de distancia psíquica fueron las de más incidencia en las organizaciones con sitios web, debido principalmente al desconocimiento de los mercados extranjeros y las limitaciones en las relaciones con las personas del exterior.

Como bien sabemos, actualmente se vive en un panorama económico global globalizado y donde cada vez está más relacionado con el uso de internet como factor fundamental en la creación de nuevas relaciones y como actor central en la creación de nuevas ventanas al proceso de exportación de las empresas, el comercio electrónico (CE), se espera que en los próximos años juegue un papel principal en la creación de nuevas empresas debido a su estructura sin fronteras, por lo cual es necesario que las empresas actuales y las futuras estén preparadas a los cambios que resulten de un nuevo movimiento integrador.

Uno de los autores, asegura que las ventas del CE están directamente relacionadas con la integración del área de ventas a un red de comercio por la web (Kettinger y Hackbarth 2004); es por esto que se espera que la web sea el motor en la creación de nuevos clientes y socios y que permita ampliar el proceso de comunicación a un nivel más efectivo con el resto del mundo.

Es por esto que muchos países desarrollados han encontrado en el comercio electrónico una ventaja que los podría llevar a ser más competitivos en el entorno

globalizado en el que vivimos, además que por medio de la web han visto como la comunicación se ha vuelto una manera rentable de hacer negocios, incluso en países en vías de desarrollo están empezando a aplicar métodos como conexiones por satélite y transmisiones inalámbricas, por lo que se ha pasado a un modelo donde la compra ya no es presencial sino a distancia.

El objetivo de la investigación es abordar el problema de obstrucción en los negocios de exportación debido a las barreras organizacionales, psicológicas, entre otras. Debido a que al investigar más detalladamente se encuentra que las barreras a la exportación tienen un efecto disuasorio en los gerentes lo que hace que la percepción sobre si es conveniente o no exportar cambie y lleve a problemas futuros; por otro lado algunos factores como son la intensa competencia en los mercados extranjeros, la caída de los precios internacionales y las restricciones a la importación en los mercados extranjeros son también un retraso en el proceso de exportación llegando al punto de detener el proceso.

El propósito de la investigación busca que en un futuro el estudio ayude a que los países en desarrollo comprendan el impacto del CE en las PYME y que se entienda que como la percepción de las barreras a la exportación pueden afectar el CE. Como base para la investigación se utilizaron dos cuestionarios validados por (Ortega 2003, Yamin, Sinkovics y Hadjielias 2007) y fue modificado para el presente estudio, investigando el impacto del CE sobre las percepciones de las barreras a la exportación en un país en vías de desarrollo.

Las variables precio, barreras arancelarias, intensa competencia, son unas de muchas variables que se han podido observar en el estudio que hacen más compleja la tarea de exportación en los países del tercer mundo, las PYME suelen estar atadas a una serie de obstáculos, los cuales son la falta de recursos que a su vez repercute en la creación de barreras arancelarias al comercio (Ghafoor e Iqbal 2007). Es por eso que la investigación nos muestra un nuevo camino en donde el internet puede ayudar a que las empresas PYME puedan competir de una manera más competitiva en el mercado mundial.

El estudio comparo las percepciones de algunos líderes de empresas exportadoras en Pakistán y como es su percepción en base a las barreras a la exportación llevando a cabo negocio con o sin CE; las diferencias podrían darse por múltiples causas es por eso que se sugiere nuevos estudios que ahonde las causas reales de tal diferencia. Este estudio no solo es una ayuda para los empresarios de las PYME sino que sirve de referencia para los responsables de la formulación de políticas de cada país.

Los resultados arrojan que los empresarios que utilizan el comercio electrónico se sentían menos distantes de los mercados extranjeros, estaban menos preocupados de sus limitaciones en cuanto a recursos y tenían una actitud mucho más positiva hacia el progreso de sus exportaciones, además aseguraban contar con una mayor cantidad de clientes y socios claves para su posicionamiento en los diversos países de interés. Es importante remarcar que se evidencia que con el CE, factores como lenguaje, cultura, barreras psíquicas de distancia se ven amortiguadas por los líderes que usan CE.

En los resultados obtenidos se evidencia que los niveles de percepción a las barreras de exportación son menores en cuanto más años la empresa halla operado, pero por otro lado los líderes de empresas que han operado por más de 20 años con CE percibió obstáculos de distancia operativa y psíquica menores que los que no lo utilizaban. Dentro de las limitantes del modelo está el corte transversal del estudio y que no se incluyeron datos cuantificables como ventas o costos de introducción por el uso del CE. Por lo tanto el uso o no del CE no necesariamente es una causa de una percepción mayor en las barreras de exportación

Como segunda limitante se encontró la limitante en la clasificación de las pequeñas empresas PYME, debido a que estas empresas no tienen una clasificación categórica según su participación en el mercado, por lo que al investigar las empresas PYMES de Pakistán no se sabe a ciencia cierta si son representativas para el estudio.

Por otro lado, en cuanto a las empresas pakistaníes, resulta de cuidado detalle el que las industrias son muy variadas y sus operaciones trascurren en diferentes años, por ejemplo la industria textil es bastante antigua comparada con la industria de software que es bastante nueva, es por eso que es conveniente nuevos estudios sobre industrias vistas por separado. Además para la investigación se asumió que el internet en el país era uniforme, aunque como se sabe esto varía dependiendo de si es una parte rural o urbana, por lo que los resultados arrojados pueden estar sesgados hacia la percepción de barreras a la exportación. Por lo anterior es importante aclarar que los obstáculos varían dependiendo del país de origen y del contexto que se esté viviendo actualmente.

Por último, a pesar de que Pakistán ha empezado a optar el CE como una nueva herramienta empresarial, los avances en el establecimiento de la CE en Pakistán están muy por detrás del progreso en otros países de la región (Sajid 2008). Se recomienda que los líderes de las compañías empiezan a optar esta herramienta ya que es una manera de sobrevivir en los mercados mundiales y es una forma de poder darle un impulso a las exportaciones de su empresa, ampliando los mercados y

reduciendo el déficit para el país. Es de suma importancia que para efectos futuros se tome conciencia de que con nuevos conocimientos sobre el CE es una oportunidad y una ventaja competitiva para las empresas pakistaníes de ampliar su cuota de mercado.

Calificaciones de percepción sobre las barreras a la exportación

TABLE 1 Ratings of Perceptions on Export Barriers

Export barrier	Minimum	Maximum	Mean	Standard deviation
Pakistani Rupee fluctuation	2	5	4.50	0.84
Intense competition in foreign market	2	5	4.42	0.86
Quality cost	1	5	4.39	0.90
Fall in international market price	2	5	4.31	0.96
Getting payment	1	5	4.10	1.15
Training and retaining skilled labor	1	5	3.98	1.16
Need for foreign representation	1	5	3.82	1.09
Transport problems	1	5	3.79	1.26
Documentation problems	1	5	3.76	1.23
Lack of skilled staff	1	5	3.74	1.26
Capital goods import restrictions	1	5	3.73	1.27
Need for samples in obtaining each order	1	5	3.73	1.28
Lack of management consultancy services	1	5	3.61	1.14
Need for foreign representation	1	5	3.60	1.39
Capital goods import restrictions	1	5	3.31	1.34
Cost of free samples	1	5	3.25	1.43

Fuente: Tomado de Journal of Internet Commerce

3.1.12. Aspectos empresariales y culturales de la distancia psíquica y complementariedad de capacidades en relaciones de exportación

Título: Business and Cultural Aspects of Psychic Distance and Complementarity of Capabilities in Export Relationships

Autores: David A. Griffith y Boryana V. Dimitrova

Publicación: Journal of International Marketing, Vol. 22, No. 3, pp. 50–67

Año: 2014

Los autores, al revisar la literatura se dan cuenta de la falta de información e inconsistencia al respecto de los efectos de la distancia psíquica en el marketing internacional, por lo que utilizarán la distancia psíquica empresarial y la distancia psíquica cultural como dos corrientes para poder llegar al final a entender la distancia psíquica como concepto general. Se procedió a realizar un estudio, en el cual se encuestaron a 151 gerentes de exportaciones de los estados unidos, la cual evidencio que a mayor distancia psíquica en los negocios esta tiene un efecto de disminución en la complementariedad de las capacidades entre gerentes de exportación lo cual afecta negativamente el desempeño de las exportaciones; en el caso de la distancia psíquica cultural, a mayor distancia percibida mayor complementariedad entre los gerentes de exportaciones lo cual repercute de manera positiva en el desempeño de las exportaciones.

Como se mencionaba por parte de los autores, en la literatura del marketing internacional, poco se ha investigado al respecto, contando con poco información al respecto en los temas de comprensión de las relaciones de exportación y su funcionamiento, así como la importancia que recae en los gerentes de exportación ya que estos son los encargados de tomar decisiones estratégicas como son la inclusión de socios, desarrollo de capacidades y la ejecución de las estrategias (Griffith y Hoppner 2013, Leonidou, Palihawadana y Theodosiou 2011, Swoboda y Elsner 2013, Yalcinkaya, Calantone y Griffith 2007). Es por eso la importancia de una investigación que aonde en las percepciones gerenciales como es el caso de la distancia psíquica, ya que esto abrirá un marco para futuras decisiones e implementaciones por parte de los gerentes de exportaciones a la hora de tomar decisiones.

Revisando la literatura, para (Bello y Gilliland 1997, Brewer 2007, Evans y Mavondo 2002, Evans, Mavondo y Bridson 2008, Johanson y Vahlne 1977) la distancia psíquica es *“la percepción de la distancia entre el mercado doméstico y*

un mercado extranjero”. Esto se ha tomado como punto de partida para las investigaciones, pero en algunos casos han arrojado resultados poco consistentes, ya que en algunos casos la distancia psíquica no ha influido de una manera considerable en las operaciones comerciales de la organización. Pero en otros estudios se encuentra la llamada "paradoja de la distancia psíquica", la cual consiste en como las empresas al hacer negocios con países distantes cultural y geográficamente, se tiene que disponer de una cantidad de recursos y tiempo ya que se percibe una distancia psíquica mayor entre los países a negociar, caso contrario a países que se perciben psíquicamente más cercanos ya que dejan a un lado las diferencias para centrarse en el negocio más fácilmente.

Evans, Mavondo y Bridson (2008) emplean dos dimensiones para explicar la distancia psíquica, la distancia psíquica empresarial y la cultural, a partir de estas dimensiones explican cómo contribuyen a la literatura del mercadeo internacional, ya que hasta ahora hay muy pocos estudios al respecto, por lo que es de gran ayuda para entender cómo influyen estas decisiones comerciales en la toma de opciones estratégicas en los gerentes de exportación. Para los autores, la distancia empresarial hace hincapié en las percepciones que se forman en los distintos mercados, el sistema jurídico y político, prácticas comerciales, la estructura del mercado y del lenguaje que hacen que cada actor del comercio cree su propia percepción al respecto. La distancia cultural, es entendida como las diferencias percibida en cuanto a los valores culturales, esto es de gran relevancia del porque es entendida como una construcción de carácter global que ha hecho que la distancia de los mercados sea más simplificada.

El estudio enfatiza en cómo se estructura las relaciones, a través de una complementariedad de capacidades (es decir, el grado en que las empresas son capaces de completarse mutuamente mediante el suministro de capacidades distintas [Jap 1999]). A partir de esto se puede entender la estructuración de relaciones como como una opción estratégica que constantemente está evolucionando a partir de las percepciones y capacidades de cada socio, es por eso que al entender como la distancia psíquica comercial y cultural juega un papel claro en la construcción de esta relación en mayor medida los gerentes podrán sacar una ventaja competitiva en un mercado global.

Como se evidencia en la investigación, cuando cada gerente entienda la importancia que tienen las relaciones en la exportación más se aprovechara la complementariedad en la construcción de vínculos al largo plazo, estos hallazgos son de suma importancia para el marketing internacional porque son un punto de

partida en nuevos hallazgos en los resultados que arroja la distancia psíquica comercial y cultural en las relaciones.

Los resultados que se evidencian son de gran ayuda para el área administrativa de una organización, al entender la distancia psíquica comercial y cultural en las relaciones de exportación, ayudara a los gerentes a desarrollar estrategias para mejorar la relación con la contraparte, ver como se está operando y donde se puede mejorar para cerrar las distancias y donde se encuentran las ventajas de la relación para seguir aprovechándola. cuando se evalúe y se consiga ver en qué punto de la relación se encuentra, se pueden establecer planes para mejorar las distancias del gerente, ya sea desde la distancia comercial con seminarios y capacitaciones para mejorar las relaciones de exportación o a través de programas de comunicación y efectividad para acortar la distancia cultural.

Como punto clave de esta investigación, es los efectos positivos que tiene en la parte administrativa de una organización, pero además la ayuda que brinda a los estudiantes en formación de las universidades, ya que a partir de la investigación se puede hacer planes de mejoramiento, capacitaciones y asesorías, para que comprenda el mercado global y así mismo las distancias psíquicas percibidas se acorten, esto ayuda a convertir profesionales más capacitados y con una ventaja en el mercado mundial.

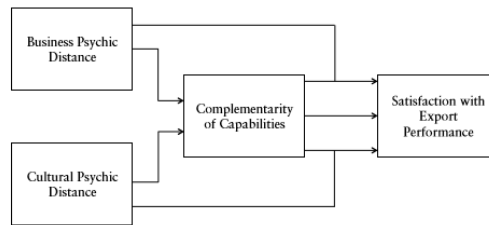
Este estudio proporciona un gran paso para investigaciones futuras que ayuden a entrelazar cada vez más, el complejo mecanismo de relaciones entre las al comprender las barreras comerciales y psíquicas y como se puede utilizar como ventaja para una relación complementaria entre las partes. En los próximos estudios los autores sugieren utilizar una mayor variedad de aspectos involucrados en dichas relaciones, en los cuales se pueda profundizar más como son el desempeño financiero, rendimiento estratégico o resultados de innovación, ya que al hablar de desempeño en la exportación se genera un gran debate en saber realmente que implica ya que es un concepto bastante amplio.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta la incorporación de un modelo más amplio ya que en este caso se usó uno bastante corto, se debería buscar un modelo que incorpore más aspectos de la estrategia de mercado y como los gerentes a partir de esto influyen en las operaciones, a través de un estudio riguroso de gerentes en economías pequeñas, medianas y grandes, ya que se podrá comprender de una manera más clara como la distancia psíquica de un gerente en un mercado determina la estrategia de marketing internacional a usar.

Por último el estudio no debe concentrarse únicamente en los Estados Unidos, es importante mirar el papel de las economías emergentes y su incidencia en las percepciones, ya que se podrían tener diferentes interacciones entre gerentes de esta economía y una percepción de la distancia psíquica y empresarial única comparada con los países más desarrollados.

La influencia de la distancia comercial y psíquica cultural en la relación de exportación

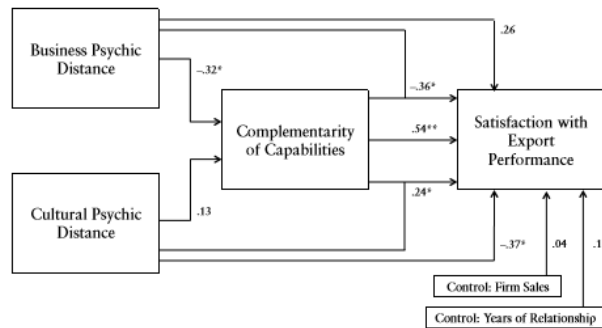
Figure 1. The Influence of Business and Cultural Psychic Distance in Export Relationships



Fuente: Tomado de Journal of International Marketing

Resultados, del Modelo de ecuación estructural

Figure 2. Results: Structural Equation Model



Fuente: Tomado de Journal of International Marketing

3.1.13. El efecto de la distancia cultural en la estrategia de marketing internacional: una comparación de la distancia cultural y las medidas de percepción gerencial

Título: The Effect of Cultural Distance on International Marketing Strategy: A Comparison of Cultural Distance and Managerial Perception Measures

Autores: Tae Won Moon y Sang Il Park

Publicación: Journal of Global Marketing, páginas 18-40

Año: 2011

Este estudio toma el concepto de cultura y percepción, para explicar cómo se da la estrategia de marketing, la cual integra factores internos como son la empresa y el producto o servicio a ofrecer y aspectos externos como es el mercado y la industria a la cual corresponde la compañía. Los autores revelan dos importantes hallazgos encontrados en la investigación, el primero es que precio, la promoción y la estrategia de adaptación del producto estaban significativamente relacionados con tres medidas diferentes de distancia cultural; y como segundo hallazgo demostraron que la percepción cultural incide en la manera en cómo va adoptarse la estrategia de marketing internacional.

En la aldea global en la que se vive actualmente, resulta para las empresas una tarea complicada ser competitivas y estar constantemente siguiendo el ritmo de la economía, ahora los mercados han acortado las distancias, el transporte cada vez llega a más lugares y el avance en las telecomunicaciones hacen que el crecimiento y desarrollo se vuelva más diversificado en cuanto a qué hacer para mejorar el desarrollo y riqueza de los países. Las distancias culturales (CDs) han creado la necesidad de integración y coordinación global (Daft, 2004, Ghemawat, 2001, Sousa y Bradley, 2006), es por esto que ahora las empresas no solo tienen que comprender su mercado de origen sino el de la contraparte para superar las diversas barreras y presiones para poder vender y producir en todo el mundo.

La cultura sigue siendo uno de los factores más críticos que los comercializadores deben tener en cuenta al introducir un nuevo servicio de los productos en los mercados extranjeros, y puede obstaculizar la integración y coordinación global de las empresas en la estrategia de comercialización internacional, dada la dinámica del mercado internacional (Markus & Kitayama, 1991; Ng, Lee, & Soutar, 2007, Sousa y Bradley, 2006, Triandis 1989, Yeniyurt & Townsend, 2003). Aunque muchos estudios han examinado la relación entre la cultura y la estrategia de

comercialización internacional (por ejemplo, Cavusgil y Zou, 1994; Chung, 2005), una brecha restante en la literatura es la explicación de la relación entre las diferencias culturales y el grado de estandarización y adaptación de las estrategias de marketing internacionales. En las últimas décadas, la mayoría de los expertos en marketing y negocios internacionales han dependido en gran medida de encuestas de auto-reporte (medidas subjetivas) para determinar el grado de adaptación de la estrategia de marketing internacional basado en fuerzas internas y externas. Esto se debe a que ellos creen que las decisiones estratégicas y el comportamiento de una compañía están directamente influenciados por las percepciones de sus gerentes (Shenkar, 2001). La percepción que la gestión de una organización tiene sobre el medio ambiente juega un papel fundamental tanto en su estrategia de marketing internacional como en su internacionalización (Cavusgil y Godiwalla, 1982). La interpretación de las diferencias culturales se basa en el aprendizaje comparativo y la psicología gestáltica (Evans y Mavondo, 2002). A pesar de la importancia de las percepciones de los gerentes sobre las diferencias culturales en la estrategia de marketing internacional, el concepto de DC (medidas objetivas) se ha utilizado ampliamente en la estrategia de comercialización internacional en años recientes porque las encuestas de autoinforme como un instrumento de medición tienen problemas asociados con el sesgo común del método (Harrison, McLaughlin y Coalter, 1996). , Park & Moon, 2008, Podsakoff y Organ, 1986). CMB se refiere a un error metodológico que surge cuando todas las variables independientes y dependientes de un estudio proceden de la misma fuente o evaluador, como las encuestas de autoinforme (Podsakoff y Organ, 1986).

3.2. BASES DEL MODELO

Las bases del modelo las dieron los papers que serán citados a continuación y que fueron claves para determinar cada una de las escalas necesarias para realizar este proyecto investigativo, es por eso que gracias a estos artículos académicos tuvimos la facilidad de plantear un modelo que tuviera las variables correctas para determinar cuáles son esas variables cualitativas, que las empresas exportadoras colombianas y en el mundo deben tener presente para afianzar relaciones de largo plazo en el mundo. Cabe aclarar que estos artículos nos proporcionaron todas las escalas para la investigación.

Skarmeas, D., Zeriti, A., Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. *Journal of International Marketing*, 24(1), 22-40.

Uлага, W., Eggert, A. (2016). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70, 119-136.

4. DESARROLLO DEL MODELO

4.1 MARCO TEÓRICO

A continuación se explicaran cada una de las variables usadas en el modelo.

4.1.1 Valor de la relación

El valor de la relación se puede ver explicado en cada uno de los valores agregados que le ofrecen los exportadores a sus clientes más importantes, con el fin de poder establecer relaciones al largo plazo.

4.1.2 Sensibilidad cultural

La sensibilidad es el proceso que ayuda entender las barreras culturales, tradiciones y costumbres que surgen por la variable distancia psíquica, esta variable sirve de puente para que los exportadores entienden como los clientes hacen negocios en su

país de origen y a partir de lo aprendido y con ayuda de sus clientes poder ofrecer un valor agregado a sus clientes en el mundo.

4.1.3 Distancia psíquica

Se refiere a los cambios culturales, costumbre y demás características en las que están envueltas las partes en un ámbito comercial de exportaciones.

4.1.4 Turbulencia de mercado

Son los cambios económicos a los que se ve expuesto un mercado y que afectan a las organizaciones y las decisiones que están toman en un ámbito comercial.

4.1.5 Solidaridad

Es ponerse en el puesto del cliente, es decir comprender sus problemas desde su perspectiva y tratar de poder ayudar a solucionarlos.

4.1.6 Relación Beneficio-Costo

Es la variable que determina que tanto el exportador le ofrece beneficios a sus clientes una vez descontado los costos, es poner una relación gana-gana entre ambas partes y buscar ofrecer un servicio o producto que resulte beneficioso y no por el contrario genere perdidas a la otra parte.

Se tuvieron en cuenta las variables que se pondrán a continuación en la tabla de Nemotecnia de las variables y fuentes de las escalas de medición. Se explicara la fuente que nos proporcionó dichas variables.

Tabla 2 Nemotecnia de las Variables y Fuentes de las Escalas de Medición

FACTOR	NOMENCLATURA	No. de Ítems	Fuente de Escala
Valor de la relación	VR	2	Skarmeas, D., Zeriti, A., Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. <i>Journal of International Marketing</i> , 24(1), 22-40.
Sensibilidad cultural	SC	2	Skarmeas, D., Zeriti, A., Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. <i>Journal of International Marketing</i> , 24(1), 22-40.
Distancia psíquica	DP	2	Skarmeas, D., Zeriti, A., Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. <i>Journal of International Marketing</i> , 24(1), 22-40.
Turbulencia de mercado	TDM	2	Skarmeas, D., Zeriti, A., Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. <i>Journal of International Marketing</i> , 24(1), 22-40.
Relación beneficio-costo	BC	3	Uлага, W., Eggert, A. (2016). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. <i>Journal of Marketing</i> , 70, 119-136.

Solidaridad	SLD	3	Skarmeas, D., Zeriti, A., Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. <i>Journal of International Marketing</i> , 24(1), 22-40.
-------------	-----	---	--

Fuente: Elaboración propia.

4.2 MODELO DE CONTRASTE

Después de haber hecho la revisión bibliográfica, se procedió a hacer un planteamiento de hipótesis, el cual fuera acorde a las variables asignadas por los artículos académicos escogidos y que nos permitieran estudiar de manera correcta y llegar a buenos resultados de acuerdo al objetivo de nuestra investigación. Las hipótesis tenidas en cuenta son:

H1: El valor de la relación es la variable más importante del modelo, debido a que esta afecta positivamente todas las variables del modelo y explica por qué las exportaciones con los clientes más importantes son mayores.

H2: La sensibilidad cultural tiene un efecto positivo en el valor de la relación, entre menos diferenciación entre la cultura de dos países, hay más posibilidades de que las relaciones comerciales se den más fácilmente.

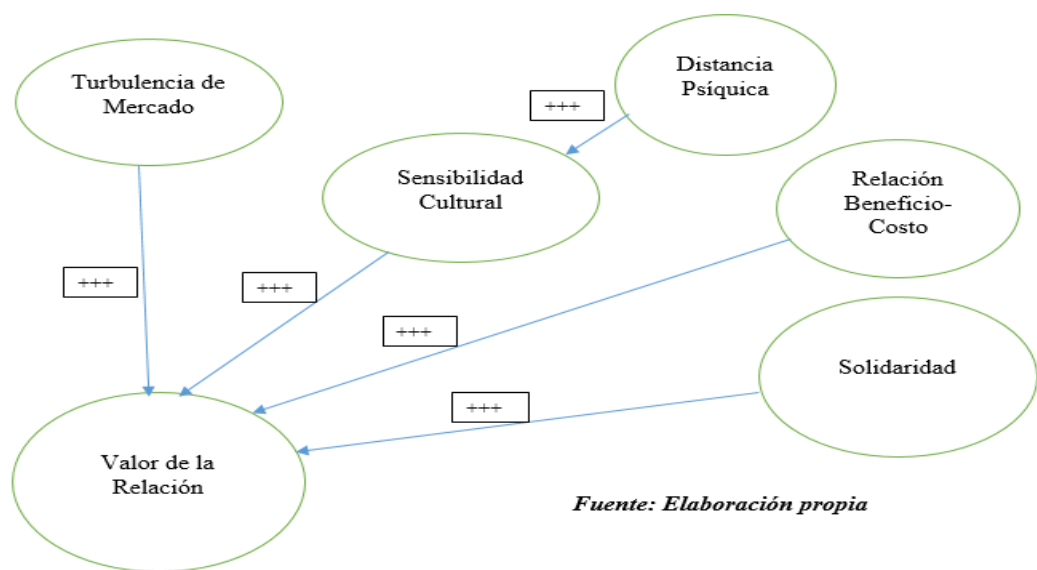
H3: La distancia psíquica tiene un efecto positivo en la sensibilidad cultural, mas no tiene un efecto significativo en el valor de la relación, debido a que la cultura, tradiciones y costumbres deben pasar por un proceso de conocimiento por las partes y la forma de hacerlo es a través de la sensibilidad cultural que facilita explicar por qué las culturas más similares se relacionan entre sí.

H4: Las variables solidaridad, relación costo-beneficio y turbulencia de mercado son variables con un efecto positivo en el valor de la relación, debido a que entre un exportador más cumpla estas condiciones un mayor valor podrá asignar el exportador a sus relaciones con el cliente.

H5: La variable valor de la relación no tiene un efecto significativo en la sensibilidad cultural y distancia psíquica.

Con base a estas hipótesis, se buscó la manera de relacionarlas con un modelo y este proceso fue cambiando a lo largo del transcurso del proyecto como se explicó anteriormente. El modelo al que se llegó se presentara a continuación, este fue el que cumplió con los requisitos para poder probar las hipótesis:

Imagen 2 Modelo de valor de la relación

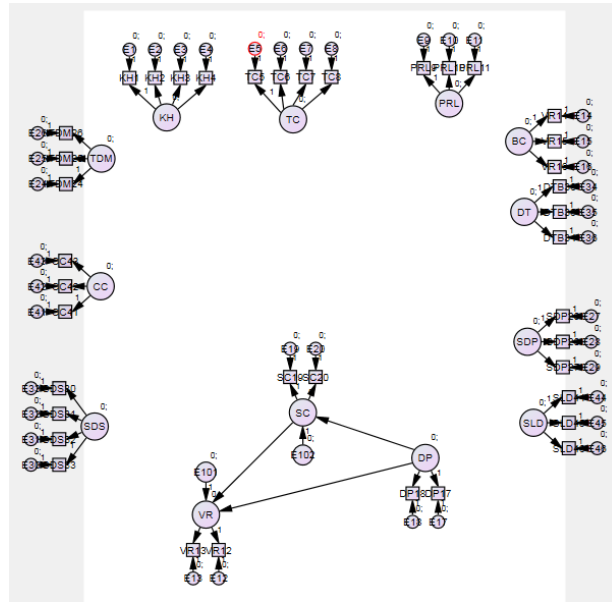


5. APLICACIÓN Y RESULTADOS

5.1 PROCEDIMIENTO

En este punto se explicara el paso a paso del cambio que surgió para llegar al modelo final del proyecto.

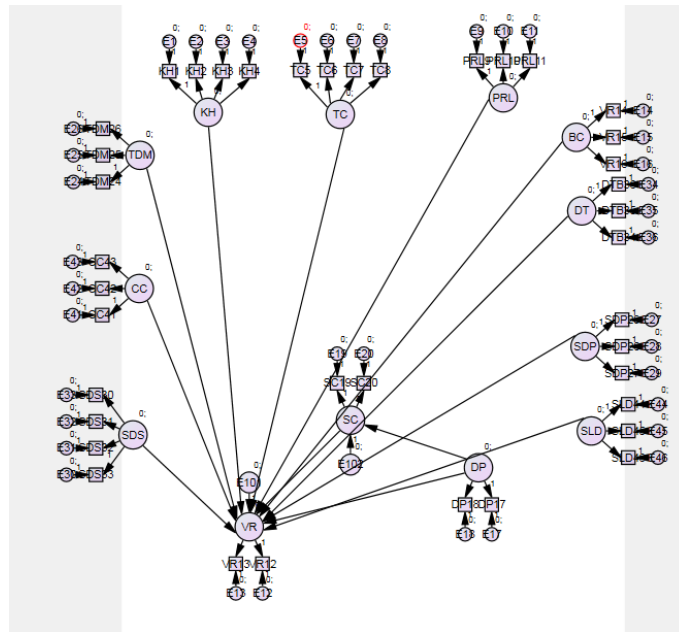
Inicialmente se diseñó el siguiente modelo con base en la investigación teórica realizada:



Fuente: Elaboración propia con ayuda del programa AMOS

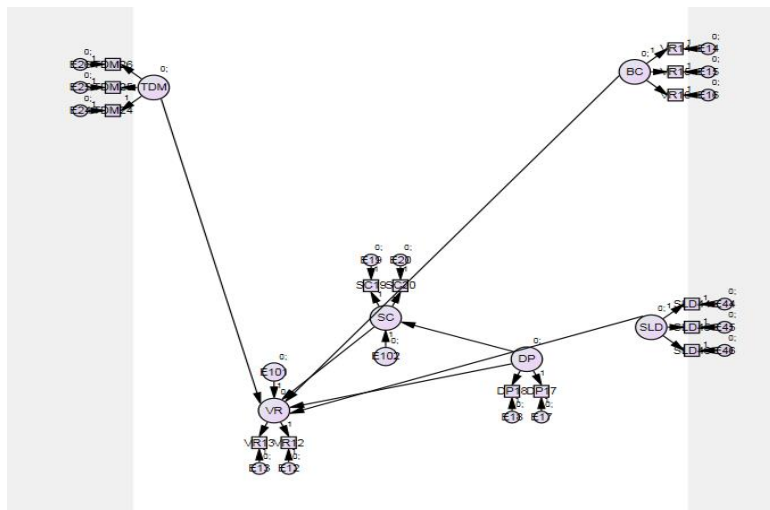
En este primer paso hicimos un modelo de tres componentes, se tuvieron en cuenta las variables valor de la relación, sensibilidad cultural y distancia psíquica y con base en este modelo asignamos las otras variables know-how, tiempo de comercialización, ámbito personal, intenciones de expansión de compra, cambios en el mercado, soporte del producto, distribución, activos específicos de la relación, intercambios de conocimientos, capacidades complementarias, solidaridad, flexibilidad, turbulencia de mercado y la relación beneficio-costos, para determinar la incidencia y correlación de estas con este modelo.

Luego de esto, con ayuda del programa SEM Amos 23, nos dimos cuenta que algunas variables no cumplían con la correlación esperada y otras eran indefinidas por el modelo, cambiamos la metodología y el diseño del modelo, pasando a uno en el que todas las variables tuvieran una relación directa con el valor de la relación, este fue el modelo arrojado:



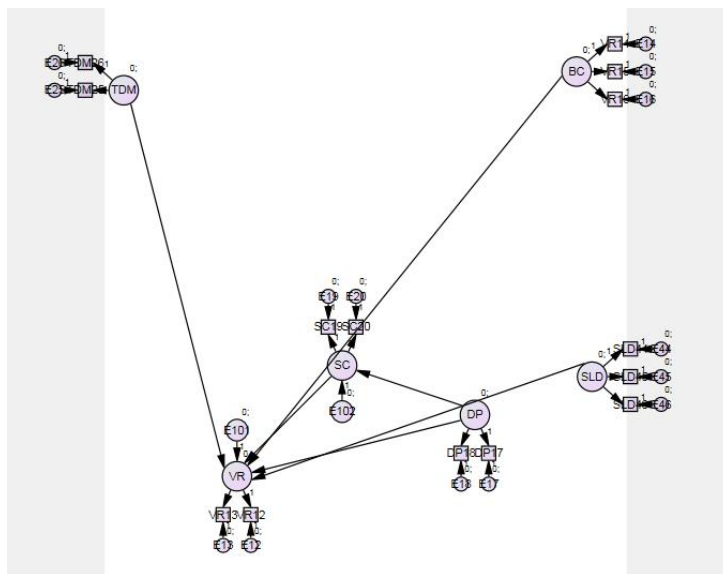
Fuente: Elaboración propia con ayuda del programa AMOS

En el modelo anterior no tuvimos el resultado deseado debido a que muchas variables, no tenían la correlación esperada y muchas de estas arrojaban error, por lo cual se replanteo completamente el modelo eliminando variables, pero continuando con el concepto inicial de tres variables relevantes afectadas en un mismo ciclo, las cuales son valor de la relación (VR), sensibilidad cultural (SC) y distancia psíquica (DP).



Fuente: Elaboración propia con ayuda del programa AMOS

Este modelo arrojó un resultado preciso a las hipótesis que queríamos probar, pero continuaban presentando errores más puntuales, como es el caso de la variable turbulencia de mercado (TDM), lo cual procedimos a eliminar una pregunta para hacer la variable un poco más exacta y que nos arrojara el resultado esperado, a continuación se presentará el modelo final obtenido:



Fuente: Elaboración propia con ayuda del programa AMOS

5.2 HALLAZGOS

Del modelo final obtuvimos los siguientes resultados.

Tabla 1 Estimación y correlación de las variables

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SENSCULT	<---	DISTPSIQ	1,148	0,361	3,182	0,001	
VALREL	<---	DISTPSIQ	-0,319	0,194	-1,646	0,1	
VALREL	<---	SENSCULT	-0,055	0,089	-0,62	0,535	
VALREL	<---	TURBDEMERC	0,003	0,115	0,024	0,981	
VALREL	<---	BENEFCOSTO	0,795	0,258	3,084	0,002	
VALREL	<---	SOLID	1,024	0,239	4,275	***	
SC19	<---	SENSCULT	1				
SC20	<---	SENSCULT	0,199	0,162	1,229	0,219	
TDM25	<---	TURBDEMERC	0,018	0,725	0,024	0,981	
TDM26	<---	TURBDEMERC	1				
VR12	<---	VALREL	1				
VR13	<---	VALREL	1,239	0,24	5,165	***	
DP17	<---	DISTPSIQ	1				
DP18	<---	DISTPSIQ	0,783	0,239	3,274	0,001	
VR14	<---	BENEFCOSTO	1				

VR15	<---	BENEF COSTO	1,285	0,422	3,046	0,002
VR16	<---	BENEF COSTO	2,886	0,889	3,247	0,001
SLD44	<---	SOLID	1			
SLD45	<---	SOLID	1,258	0,315	3,995	***
SLD46	<---	SOLID	1,913	0,408	4,692	***

Fuente: Elaboración propia con ayuda del programa AMOS

De esta tabla podemos sacar los siguientes aportes, en primer lugar podemos apreciar que las correlaciones son aceptables y se puede determinar su incidencia positiva en la variable valor de la relación. Se puede ver que el valor P de cada una de las variables es importante para el modelo y cada uno de los estadísticos establecidos en esa tabla son de suma importancia para entender que la correlación del modelo en cada una de las variables es significativa y nos lleva a conclusiones de gran valía para el modelo.

Tabla 3 Resultados de la significancia del Modelo

Hipótesis	Valor P	Significancia	Símbolo
VR-DP	0,1	0,1	***
VR-SC	0,868	0,5	**
VR-TDM	P<0,01	0,1	***
VR-BC	P<0,01	0,1	***
VR-SLD	P<0,10	0,1	***

Fuente: Programa AMOS, para estimar y contrastar modelos.

Con ayuda del programa AMOS, los resultados arrojados fueron bastante precisos y correctos, las correlaciones arrojadas nos pueden llevar a pensar que el valor de la relación

es la pieza fundamental en la creación de valor entre los exportadores y clientes finales en el mundo, también pudimos comprobar que las variables cualitativas son de suma importancia en los procesos de exportación y que no solamente debemos ser enfáticos en las variables cuantitativas. Es por eso que es preciso seguir recabando información que nos ayude a determinar que otras variables son importantes en las exportaciones y que puedan llegar a crear un vínculo y un valor agregado con los clientes.

6. CONCLUSIONES

Con esta investigación pudimos determinar un modelo en el que se establece que las variables cualitativas en una relación comercial son fundamentales para alcanzar relaciones a largo plazo, poder establecer relaciones beneficiosas para cada una de las partes de una negociación de exportación y que las empresas que apliquen estos conceptos puedan darse a conocer en el ámbito internacional de manera óptima y como empresas que pueden comprender o entender las necesidades de los clientes y poderlas satisfacer de la mejor manera, para así alcanzar los mejores resultados y atraer una mayor gama de clientes.

Por otro lado, es relevante que se haga un énfasis en esas variables de tipo cualitativo que nos dan un panorama más amplio, en cuanto al ámbito conductual de una relación de negocios, en donde se deben conocer aspectos psíquicos y comportamentales, para poder afianzar lazos con clientes a lo largo del mundo y generar una unión gana-gana. Es por eso, que las empresas deben hacer hincapié en variables como la distancia psíquica, valor de la relación, sensibilidad cultural, turbulencia de mercado, solidaridad y relación beneficio-costos y no solamente enfocarse en variables relacionadas con las 4p's, las cuales son producto, precio, plaza y promoción.

Cabe resaltar que es importante continuar realizando encuestas que permitan ampliar el modelo, debido a que la muestra usada es pequeña, pero apropiada para garantizar que los resultados de esta investigación son apropiados.

7. COMENTARIO ADICIONALES

7.1 AGRADECIMIENTOS

En esta sección, queremos dar gracias a aquellas personas que permitieron que esta investigación culminara exitosamente y que en cada instante nos brindaron sus conocimientos y ayudas para alcanzar los mejores resultados posibles. Primero, agradecemos a nuestro director Guillermo Buenaventura Vera, quien nos brindó todo su conocimiento y disposición para atendernos siempre que lo necesitamos. Segundo, agradecemos a nuestras familias por haber creído en nosotros y habernos apoyado en todas las situaciones difíciles que hubo durante el proyecto. Finalmente, agradecemos a la Universidad Icesi quien a lo largo de estos 9 semestres nos brindó enseñanzas de tipo integral que nos permiten realizar proyectos como estos y poder llegar a conclusiones de un modelo elaborado por nosotros.

7.2 ANEXOS

En la presente sección se harán los anexos respectivos a cada tema y servirán de ayuda para comprender de manera completa la información suministrada en este proyecto investigativo y estos son:

Anexo 1: Presentación del protocolo realizado en el proyecto de investigación para realizar una encuesta que cumpla con los objetivos que se tiene en este trabajo.

ANALISIS DE LOS FACTORES CUALITATIVOS QUE AFECTAN LA RELACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS EN COLOMBIA CON CLIENTES EN EL MUNDO
Nosotros entregamos mejor calidad de producto a nuestro cliente que los demás proveedores.
Este producto es el que más me va a durar en el tiempo.
Este producto utiliza las mejores materias primas y al mejor capital humano y físico.
Ofrecemos la mejor calidad del mercado con nuestro cliente
Somos pioneros en calidad de los productos que manejamos con nuestro cliente
Somos la mejor opción del mercado entre los proveedores

Nosotros cumplimos mejor con los estándares de calidad de nuestro cliente que los demás proveedores.
Para los clientes somos los que le ofrecemos mejor calidad
De acuerdo a los clientes nuestro producto es el que mejor los satisface
Tenemos excelentes estándares de calidad con nuestros clientes
Manejamos una calidad más alta con nuestros clientes que los demás proveedores
Tenemos altos estándares de calidad
Nosotros somos más confiables en los productos que exportamos a nuestros clientes que los demás proveedores.
Nuestra marca tiene la mejor reputación del mercado
Nuestros productos son tan buenos que nuestros clientes le tienen confianza
Somos muy confiables con los productos que exportamos a nuestros clientes
Somos mejores exportando productos a los clientes que los demás proveedores
Somos confiables al momento de exportar
Nosotros ofrecemos los mejores servicios a nuestro cliente en comparación a los demás proveedores.
Nuestros servicios son de la más alta calidad
Los mejores servicios del mercado los encuentra con nosotros
Nuestros servicios son mejores con nuestros clientes que los de los demás proveedores con ellos
Manejamos servicios excelentes con nuestros clientes, y estos son mejores que los que manejan los demás proveedores con estos
Tenemos los mejores servicios ofrecidos hacia nuestros clientes y somos mejores que los otros proveedores
Nosotros ofrecemos información disponible todo el tiempo para nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.
La información sobre nosotros la encuentra en cualquier momento
Tenemos la mejor infraestructura para que nuestra información que nuestros clientes necesitan la encuentren en cualquier momento
Compartimos información a tiempo con nuestros clientes y somos mejores en eso que los demás proveedores
Nuestros clientes siempre tienen información que necesitan por parte de nosotros y somos mejores en eso que los demás proveedores
Nuestros clientes tienen nuestra información disponible siempre
Nosotros proporcionamos información más adecuada a nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.
Acertamos de manera considerable en la información que nuestros clientes encuentran sobre nosotros.

Nuestra información es la más acertada y correcta que los clientes pueden encontrar en el mercado.
La información que proporcionamos a nuestros clientes es más adecuada que la que le suministran los demás proveedores
Nuestra información es acertada para nuestros clientes y es mucho mejor que la que le dan los otros proveedores
Nuestra información es muy adecuada para nuestros clientes
Nosotros respondemos más rápido a la información que necesiten nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.
Nuestra respuesta es inmediata
Tenemos la más rápida atención a las solicitudes de los clientes.
Damos respuestas rápidas a nuestros clientes, mientras que los demás proveedores son más lentos que nosotros
Respondemos a la información que necesitan nuestros clientes de manera más rápida que los otros proveedores
Damos respuesta oportuna a nuestros clientes y lo hacemos mejor que nuestros clientes
Nosotros nos desempeñamos mejor en el cumplimiento en las fechas de entrega a nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.
Nosotros tenemos el mejor tiempo de entrega que existe en el mercado
Somos los más rápidos entregando
Somos más cumplidos en las entregas a nuestros clientes que los demás proveedores
Cumplimos con las fechas de entrega a nuestros clientes y somos mucho mejor en eso que los demás proveedores
Somos cumplidos con las fechas de entrega
Nosotros contamos con menos errores de entrega a nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.
Nuestra entrega es certificada y completa en la materia de casos
Cometemos el menor número de errores en las entregas a diferencia de otras empresas
Tenemos menos errores en las entregas que hacemos a nuestros clientes que los que cometen los otros proveedores
Somos más eficientes en las entregas a nuestros clientes que los demás proveedores
Somos eficaces y eficientes a la hora de realizar entregas a nuestros clientes
Nosotros somos más precisos en las entregas (sin piezas faltantes o partes en mal estado) a comparación de los demás proveedores.
Esta empresa entrega lo que tiene que entregar en las mejores condiciones.
Nuestra entrega es la más certificada que se encuentra en el mercado
Somos más eficientes en todo aspecto de las entregas de pedidos a nuestros clientes que lo que son los demás proveedores

Manejamos precisión en nuestras entregas a nuestros clientes
La precisión en las entregas a nuestros clientes es una de nuestras características
Nosotros proporcionamos un mejor acceso al Know-how que necesitan nuestros clientes en comparación a los demás proveedores.
Nuestra capacitación para enseñar nuestro Know-how es la mejor
El acceso a el Know-how que requieren nuestros clientes se ofrece de manera excelente
Damos mejores accesos al know how de la empresa a nuestros clientes
la información de nuestro know how lo pueden tener nuestros clientes
Nuestra clientela tienen acceso al know how de nuestra empresa
Nosotros nos desempeñamos mejor al presentar a nuestros clientes nuevos productos en comparación a los demás proveedores.
Vendemos mejor nuevos productos respecto a otros proveedores
Presentamos mejor nuestros nuevos productos
Damos una mejor presentación de nuestros productos a nuestros clientes que la que dan los demás proveedores a ellos
Nuestra presentación de productos a clientes es excelente
Nuestros clientes conocen los nuevos productos que desempeñamos.
Nosotros realizamos inversiones en recursos dedicados a fortalecer la relación con nuestros clientes en forma más importante que los demás proveedores.
Dedicamos recursos a fortalecer la relación con los clientes en mayor medida que la competencia.
Para nosotros la relación con los clientes es muy importante por lo que invertimos más que la competencia en este aspecto
Tenemos recursos que sirven para fortalecer la relación con nuestros clientes y además invertimos en ello
Invertimos y tenemos recursos que ayudan con el fortalecimiento de las relaciones con nuestros clientes
Realizamos inversiones con el fin de fortalecer la relación con el cliente
Comparativamente con los demás proveedores, nosotros propiciamos una relación más estable con nuestros clientes.
La relación con nuestros clientes es mucho más estable que la de la competencia con sus clientes
Nuestra relación con los clientes es muy duradera
Tenemos relaciones más estables con nuestros clientes, comparado con las que tienen los demás proveedores
Nuestras relaciones con nuestros clientes son mucho más estables que las de los demás proveedores
Tenemos una relación estable y confiable con los clientes.

Nosotros hacemos actividades conjuntas con nuestros clientes para mejorar el aprendizaje mutuo más que los demás proveedores.
Nuestra empresa se retroalimenta con lo que piensan sus clientes
Para nuestra empresa es muy importante lo que piensan los clientes
Realizamos más actividades en conjunto con nuestros clientes para mejorar el aprendizaje entre nosotros
Interactuamos con nuestros clientes con el fin de intercambiar más información con nuestros clientes
Tomamos en cuenta a los clientes para llevar a cabo un aprendizaje mutuo
Nosotros compartimos nuestros conocimientos especializados con nuestros clientes mucho más que sus otros proveedores.
Nuestro conocimiento especializado es compartido a los clientes sin ningún problema
Compartimos información con nuestros clientes de manera abierta
Compartimos conocimientos especializados con nuestros clientes y somos mejores en eso que los otros proveedores
Permitimos un intercambio de conocimientos con nuestros clientes
Compartimos conocimientos especializados para que los clientes nos conozcan mejor.
Mejor que los demás proveedores, nosotros buscamos afianzar relaciones duraderas con nuestros clientes.
Para nuestra empresa es muy importante las relaciones a largo plazo
Se busca establecer relaciones duraderas
Buscamos afianzar relaciones duraderas con nuestros clientes
El afianzamiento de nuestras relaciones es muy importante, más que el de los demás proveedores
Es importante forjar relaciones sólidas con los clientes.
Nuestra relación con nuestros clientes es de carácter complementario, y es por eso que ambas partes se benefician de mejor manera que la de los demás proveedores.
La relación entre nuestra empresa y los clientes es en ambos sentidos por lo que ambos se benefician
En nuestra empresa se pretende generar una retroalimentación bilateral con los clientes
Tenemos relaciones complementarias con nuestros clientes y por eso nos beneficiamos mutuamente
Las relaciones que tenemos benefician a ambas partes, ya que son de carácter complementario
Construimos relaciones complementarias con nuestros clientes, esto beneficia a ambas partes
Nuestra relación con nuestros clientes ha sido valiosa para ambas partes, más que la que desarrollan los otros proveedores.

La relación con los clientes ha sido muy valiosa
tanto para los clientes como para la empresa la relación establecida ha sido muy satisfactoria
La relación con nuestros clientes es muy valiosa y así mismo lo es para ellos
Las relaciones que tenemos son fundamentales para nosotros y para los clientes
Las relaciones que tenemos son valiosas para las 2 partes
Nosotros resolvemos los problemas que surgen en el transcurso de la relación con nuestros clientes partes como responsabilidades conjuntas y no individuales.
Resolvemos los problemas con los clientes de manera acertada
Se busca generar soluciones a los problemas con los clientes de manera cooperativa
Resolvemos cualquier diferencia con nuestros clientes de manera conjunta
Arreglamos los problemas o diferencias que van surgiendo con nuestros clientes de manera complementaria
Resolvemos los problemas inmediatamente con nuestros clientes y de manera conjunta
Nosotros estamos comprometidos con las mejoras que pueden beneficiar a la relación en su conjunto, y no sólo a las partes individuales.
Estamos buscando mejorar continuamente
Mejorar diariamente hace parte de nuestros objetivos
Las mejoras que hacemos benefician tanto a nuestros clientes como a nosotros
Hacemos mejoras que benefician mutuamente a clientes y empresa
Estamos dispuestos a seguir mejorando la relación con nuestro cliente
Cuando planteamos soluciones con nuestros clientes, buscamos que ambos nos beneficiemos.
Se buscan soluciones integradoras con los clientes
Se busca que en las soluciones a los problemas con los clientes ambas partes ganen
Hacemos soluciones que benefician a ambas partes
Las soluciones que implementamos con nuestros clientes nos benefician a ambos
Las soluciones planteadas en los problemas benefician a ambas partes
Cuando surge alguna situación inesperada, nosotros elaboramos un plan de acuerdos para mantener la relación sólida con nuestros clientes.
Se lleva a cabo una solución acertada e integradora ante cualquier situación inesperada de tal modo que sea clara la manera de resolverla
Se realiza un paso a paso claro cuando se quiere solucionar una situación inesperada con los clientes
Se hace un plan de acuerdos en situaciones inesperadas con nuestros clientes, con el fin de mejorar la relación
Es importante implementar un plan de acuerdos con nuestros clientes en situaciones difíciles, con el fin de fortalecer la relación

Un plan de acuerdo es fundamental para solucionar inconvenientes con nuestros clientes
Nosotros somos más flexibles que los demás proveedores en respuesta a las solicitudes de cambios por parte de nuestros clientes.
Estamos más dispuestos a escuchar las sugerencias de cambios que hacen nuestros clientes respecto a la competencia
La flexibilidad al cambio de acuerdo a las sugerencias de los clientes hace parte de nuestras características
Tenemos más flexibilidad con nuestros clientes que la que tienen los demás proveedores
Somos flexibles con nuestros clientes, comparado con la manera en como son los demás proveedores con ellos
La flexibilidad nos caracteriza al referirnos a las respuestas que damos a las solicitudes de nuestros clientes
Nosotros sabemos cómo ayudar de una mejor manera a nuestros clientes a impulsar la innovación de sus productos en comparación a los demás proveedores.
Dar incentivos a los empleados que se caractericen por tener ideas innovadoras
Haría estudios de mercadeo que permitan ofertar mejor los productos
Buscaría capacitaciones relacionadas en el campo del mercadeo que permitan lograr captar más clientes
contratar el personal más capacitado en cada una de las fases del desarrollo del producto
Hacer reuniones constantemente que retroalimenten el desempeño de cada una de las personas involucradas en la innovación
Nosotros conocemos mejor como ayudar a nuestros clientes a desarrollar nuevos productos en comparación a los demás proveedores.
Organizar reuniones donde se hagan los planteamientos necesarios para lograr que las personas se comprometan con ideas creativas y de mucha innovación
Conocer y analizar los productos de la competencia para mejorar la calidad de los nuestros
seminarios para capacitar líderes
Nuestra empresa revisa las proyecciones de ventas, costes y beneficios para así satisfacer a nuestros clientes
Estar coordinados y con una planificación rigurosa que permita interrelacionar los diversos departamentos con las necesidades del cliente y mercados
Nosotros nos desempeñamos mejor ayudando a mejorar el tiempo de comercialización de los clientes en el mercado a comparación de los demás proveedores.
Nosotros permitimos que el tiempo que vamos a invertir en la comercialización de los productos sea corto y efectivo
Organizamos estrategias que permitan manejar el tiempo de una manera más razonable

Nuestro trabajo cuenta con los profesionales más capacitados
Entendemos los cambios del mercado y diseñamos planes que se ajusten a entornos volátiles y cambiantes
Nuestra innovación en el proceso de comercialización nos ayuda a contar con una ventaja competitiva a diferencia de los demás proveedores
Nosotros ayudamos a mejorar el ciclo de tiempo de nuestros clientes a la hora de comercializar a comparación de los demás proveedores.
Nuestra empresa capacita al personal para que cada uno de los pasos correspondientes con relación a la comercialización sea haga a la menor brevedad
Nuestra empresa está comprometida con el manejo del tiempo en cada uno de los departamentos para que se cometan menos errores en el proceso de comercialización
La comunicación en cada una de las áreas de la organización es de total eficiencia y coordinación
Gracias a nuestra ventaja competitiva estamos un paso más delante de la competencia en estrategias que mejoren el ciclo de comercialización
Contamos con diferentes contactos a nivel mundial que permiten que los canales de distribución ataquen diferentes nichos de mercado
Nosotros ayudamos a posicionar los productos de nuestros clientes más rápidamente en el mercado a comparación de los demás proveedores.
Las campañas se harán constantes en todos los puntos de venta que se consideren de mayor importancia
Nuestro precios son suficientemente competitivos para penetrar cualquier mercado
Nuestras pruebas piloto son infalibles lo cual hace que no se generen costos adicionales cuando se entra al mercado que solicite el cliente
Nosotros diseñamos un plan de evolución constantemente que permita que el producto cambie dependiendo de lo que el mercado fluctuó y cambie
Diseñamos un plan que permita destacar el atributo más importante del producto y con base en eso segmentamos el mercado y analizamos donde nuestro cliente tiene el máximo potencial de beneficio
Nosotros nos desempeñamos mejor en ayudar a acelerar los tiempos de comercialización de los productos de nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.
Formamos equipos de trabajo que busquen estrategias que permitan que el producto llegue al mercado lo más rápido posible
Nosotros organizamos jornadas de capacitación que permiten actualizar a nuestro empleados de las últimas técnicas de comercialización
Contamos con diferentes contactos a nivel mundial que permiten que los canales de distribución ataquen diferentes nichos de mercado

Tenemos softwares que permiten hacer pruebas pilotos bastante precisas que permiten ver la mejor forma de comercializar los productos
Contamos con diferentes canales de distribución que permiten que el producto llegue más rápido y a más bajo costo al cliente final
Comparado con los demás proveedores, existe una mejor relación entre el personal de nuestra compañía y los demás clientes.
Nuestro personal se resalta por sus valores y ética
Estamos siempre dispuestos a mejorar y corregir nuestros errores
El personal está capacitado para atender a las necesidades y sugerencias de nuestros clientes
Contamos con un servicio exclusivo con cada uno de nuestros clientes por lo que cualquier clase de negocio por pequeño que sea siempre estará en constante monitoreo
Hacemos participe a nuestros clientes en el proceso del ciclo de negocio lo que brindara un consenso del 100% de la decisión a tomar
Comparado con los demás proveedores, nosotros resolvemos de una manera más fácil los problemas con nuestros clientes.
Somos una empresa con sentido humano, respeto y ayuda incondicional a nuestros clientes
Existe el dialogo y la concertación
Trabajamos en un ambiente de camaradería
Permanecemos siempre con disponibilidad para ayudar a nuestros clientes
En nuestra trayectoria ninguno de nuestros clientes a presentado alguna queja formal a causa de algún incumplimiento en el contrato pactado
Comparado con los demás proveedores, nosotros damos una mayor sensación a nuestros clientes de ser tratados como clientes importantes.
Respetamos y valoramos a nuestros clientes
Permanecemos en constante comunicación con los clientes
Permitimos sugerencias
Escuchamos las opiniones en pro y en contra de la empresa
Nos caracterizamos por nuestra puntualidad, cortesía y exactitud en nuestro trabajo
Nosotros agregamos mayor valor a la relación con nuestro cliente a comparación de los demás proveedores.
Tenemos en cuenta las ideas y sugerencias que se hacen con relación al producto
Permitiremos más diálogo y concertación a la hora de hacer negocios
Nosotros consultamos a nuestros clientes que consideran valioso y con base en eso desarrollamos nuestra oferta de valor
Transformamos el servicio prestado de una manera innovadora que permitan dar a nuestros clientes resultados exitosos

Nosotros actuamos de una manera diferente a la competencia por lo que nosotros satisfacemos las necesidades de los clientes que no son satisfechas por el mercado
Comparado con los demás proveedores, la relación con nuestros clientes es más valiosa.
Cada cliente será escuchado, tendrá el tiempo y la disponibilidad necesaria
Estaremos siempre en constante comunicación con nuestros clientes
La atención a nuestros clientes no tendrá limitaciones en cuanto al tiempo
Cada uno de nuestros clientes atendidos dan fe de que somos una empresa que vela por las necesidades del cliente antes que el beneficio propio
Ante cualquier obstáculo y/o problema que surja la primera parte en ser escuchada será nuestro cliente
En la relación beneficio/costo nosotros creamos mayor valor a nuestros clientes que los demás proveedores.
Ofertamos los mejores precios del mercado beneficiando siempre al cliente
Buscamos estrategias para que el cliente quede satisfecho
Contamos con el área de evaluación de proyectos la cual hace una proyección la cual resultara en la mayor utilidad para el cliente al menor coste posible
Nosotros contamos con la relación beneficio/costo más favorables a comparación de los demás competidores
Nuestra trayectoria nos hace conocedores expertos en brindar al cliente el mayor beneficio posible
Nosotros buscamos tratar de entender la cultura (tradiciones, valores, lenguaje) de nuestros clientes y así poder fortalecer la relación hacia un largo plazo.
Siempre mantendremos el respeto por todas las creencias tanto culturales como religiosas de nuestros clientes
Nos esforzaremos porque se sientan bien con el trato que le de la empresa a pesar de ser una cultura diferente a la nuestra
Buscamos intérpretes que nos ayuden a sentir a nuestros clientes como en casa
Nosotros aprendemos de nuestros clientes al abrirnos las puertas de sus países
Capacitamos a nuestro personal para que entablen negocios en el extranjero de una forma adecuada
Nosotros contamos con un Sistema legal actualizado constantemente lo cual les da garantía a nuestros clientes de nuestras prácticas empresariales.
Brindamos seguridad en todo lo concerniente a la parte legal de la empresa
Nuestros clientes se sienten satisfechos porque cuentan con algo sólido y seguro
Contratamos a los mejores analistas de leyes y abogados que le den seguridad a nuestros clientes

Estamos certificados con estándares de cumplimiento a nivel internacional que dan fe de nuestras prácticas empresariales
Investigamos detalladamente a que países nuestros clientes desean expandirse y sus posibles implicaciones jurídicas
Nosotros estamos dispuestos a adaptarnos a la forma en que hacemos negocios con nuestros clientes.
Seremos muy respetuosos y complacientes con nuestros clientes
Respetaremos los horarios y la disponibilidad del cliente para atenderlo
De ser necesario se realizaran viajes al destino de origen del cliente que le den tranquilidad de nuestro compromiso
Buscaremos interpretes en caso de ser necesario
Contamos con diferentes agentes a lo largo del mundo que están familiarizados con la cultura de hacer negocios del país del cliente
Nosotros superamos las dificultades de hacer negocios con nuestros clientes en el extranjero.
Utilizamos todos los medios tecnológicos para que haya una comunicación asertiva
A través de otros contactos poder establecer relaciones que nos acerquen al cliente de una manera más cálidas y familiares
Establecemos un plan de proyectos con diferentes alternativas en caso de presentarse obstáculos
Nuestro personal está capacitado para enfrentar situaciones cambiantes en un corto periodo de tiempo
Nuestra empresa se caracteriza por ser líder en su mercado gracias a su experiencia en situaciones de alta incertidumbre
Nosotros estamos preparados a afrontar cambios en los porcentajes de precios de los productos que ofrecemos, mejor que los demás proveedores.
La solidez de nuestra empresa permite afrontar cualquier tipo de cambio en el precio del producto
Contamos con un respaldo financiero que nos permite tener un mayor grado de apalancamiento
Contamos con alta experiencia en el mercado lo cual nos permite estar más preparados ante cualquier cambio repentino de los precios
Contamos con una clientela de bastante confianza lo cual nos permite alterar los precios sin perder su participación
Contamos con alta innovación en la empresa lo cual nos permite permanecer en el mercado con precios bajos
Nosotros esperamos en un futuro próximo darles a nuestros clientes una mayor cobertura a los servicios solicitados.

Escuchamos a nuestros clientes y comprendemos sus necesidades
Nuestra visión para los próximos años es ser una empresa con presencia a nivel mundial
Contamos con un proyecto de ampliación de las líneas de nuestros productos y servicios
Prestamos servicios y productos que en el mercado ninguna empresa lo hace
Nuestra ventaja competitiva nos lleva a ir más allá de las necesidades del mercado
Nosotros esperamos en los próximos años estar en más mercados extranjeros.
Contamos con una visión de expandirnos a nivel mundial
Comprendemos que en nuevos mercados está la posibilidad de crecimiento empresarial
Nuestros éxito nos ha impulsado a seguir creciendo internacionalmente
Nuestra misión es seguir brindando nuestra ayuda a más empresas en el mundo
Nuestros clientes nos han pedido ayudarles a seguir ofreciendo sus productos a nivel mundial
Nosotros constantemente ofrecemos nuevos productos a nuestros clientes para satisfacer sus demandas.
Haríamos todo lo posible porque nuestros clientes conocieran todos nuestros productos
Nos aseguraríamos que nuestros clientes probaran todos nuestros productos
Haríamos todo lo que esté a nuestro alcance para hacerles llegar nuestros productos a los clientes
Premiaríamos a los clientes que más demanden nuestros productos
Llevaríamos nuestros productos a cualquier parte del mundo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
Nosotros siempre estamos atentos a los cambios repentinos del mercado.
Nuestros empleados están capacitados para afrontar los cambios del mercado
Contamos con proyecciones del mercado que nos anticipan ante estos posibles riesgos
Tenemos planes de contingencia ante posibles eventualidades
Estamos siempre dispuestos a afrontar los cambios del mercado y aportar soluciones inmediatas
Tenemos recursos humanos y materiales suficientes para afrontar las crisis del mercado
Nosotros entendemos las demandas y preferencias de nuestros clientes mejor que los demás proveedores.
Escuchamos a nuestros clientes y tratamos de satisfacer sus necesidades
Nuestra área de servicio al cliente esta entrenada para brindarle ayuda y un mejor servicio a nuestros clientes
Para nosotros el cliente cuenta con nuestros productos y disponibilidad inmediata
Entendemos las necesidades de nuestros clientes y estamos disponibles para solucionarlas
Escuchamos al cliente y estamos dispuestos a suplir sus necesidades y demandas

Nosotros reducimos los costos de negociación con nuestros clientes al ofrecer soluciones más rápidas a los problemas presentados en la relación.
Somos más eficaces en dar respuesta y solución a las diferentes inquietudes de nuestros clientes
Contamos con un servicio en línea 24 horas que garantiza que los problemas del cliente siempre se escuchen
Siempre buscamos el dialogo para solucionar cualquier problema presentado con el cliente
Cada proyecto realizado por la empresa cuenta con análisis riguroso de riesgos lo cual prepara a los clientes y a nuestra empresa eficazmente
Cada una de nuestras propuestas al problema son presentadas al cliente el cual es el último en tomar la decisión que soluciones su problemas más rápidamente
A diferencia de los demás proveedores, nosotros brindamos más beneficios a nuestros clientes aumentando su satisfacción a lo largo del tiempo.
Nuestros servicios dan un mayor valor agregado a diferencia de la competencia
Nos preocupamos por satisfacer las necesidades de nuestro cliente y no nuestro beneficio personal
Nuestros costos son los más bajos del mercado
El servicio al cliente es un valor agregado que supera a nuestros competidores
El cliente siempre contara con nuestra atención y tendrá la seguridad de ser atendido

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Encuesta realizada a los funcionarios encargados del área de exportación de algunas empresas en Santiago de Cali.

Por favor, Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con cada afirmación, marcando el número correspondiente: (1 representa el mayor desacuerdo con la afirmación; 7 representa el más alto grado de acuerdo con la afirmación):

Know-How

1. Nosotros sabemos cómo ayudar de una mejor manera a nuestros clientes a impulsar la innovación de sus productos en comparación a los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

2. Nosotros conocemos mejor como ayudar a nuestros clientes a desarrollar nuevos productos en comparación a los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

3. Nosotros proporcionamos un mejor acceso al Know-how que necesitan nuestros clientes en comparación a los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

4. Nosotros nos desempeñamos mejor al presentar a nuestros clientes nuevos productos en comparación a los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Tiempo de Comercialización

5. Nosotros nos desempeñamos mejor ayudando a mejorar el tiempo de comercialización de los clientes en el mercado a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

6. Nosotros ayudamos a mejorar el ciclo de tiempo de nuestros clientes a la hora de comercializar a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

7. Nosotros ayudamos a posicionar los productos de nuestros clientes más rápidamente en el mercado a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

8. Nosotros nos desempeñamos mejor en ayudar a acelerar los tiempos de comercialización de los productos de nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

Personal

9. Comparado con los demás proveedores, existe una mejor relación entre el personal de nuestra compañía y los demás clientes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

10. comparado con los demás proveedores, nosotros resolvemos de una manera más fácil los problemas con nuestros clientes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

11. Comparado con los demás proveedores, nosotros damos una mayor sensación a nuestros clientes de ser tratados como clientes importantes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

Valor de la Relación

12. Nosotros agregamos mayor valor a la relación con nuestro cliente a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

13. Comparado con los demás proveedores, la relación con nuestros clientes es más valiosa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

14. En la relación beneficio/costo nosotros creamos mayor valor a nuestros clientes que los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

15. Nosotros reducimos los costos de negociación con nuestros clientes al ofrecer soluciones más rápidas a los problemas presentados en la relación.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

16. A diferencia de los demás proveedores, nosotros brindamos más beneficios a nuestros clientes aumentando su satisfacción a lo largo del tiempo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Distancia Psíquica

17. Nosotros buscamos tratar de entender la cultura (tradiciones, valores, lenguaje) de nuestros clientes y así poder fortalecer la relación hacia un largo plazo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

18. Nosotros contamos con un Sistema legal actualizado constantemente lo cual le da garantía a nuestros clientes de nuestras prácticas empresariales.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Sensibilidad Cultural

19. Nosotros estamos dispuestos a adaptarnos a la forma en que hacemos negocios con nuestros clientes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

20. Nosotros superamos las dificultades de hacer negocios con nuestros clientes en el extranjero.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Insensibilidad a Ofertas Competitivas

21. Nosotros estamos preparados a afrontar cambios en los porcentajes de precios de los productos que ofrecemos, mejor que los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Intenciones de Expansión de compra

22. Nosotros esperamos en un futuro próximo darle a nuestros clientes una mayor cobertura a los servicios solicitados.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

23. Nosotros esperamos en los próximos años estar en más mercados extranjeros.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Turbulencia de mercado

24. Nosotros constantemente ofrecemos nuevos productos a nuestros clientes para satisfacer sus demandas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

25. Nosotros siempre estamos atentos a los cambios repentinos del mercado.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

26. Nosotros entendemos las demandas y preferencias de nuestros clientes mejor que los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Soporte del producto

27. Nosotros entregamos mejor calidad de producto a nuestro cliente que los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

28. Nosotros cumplimos mejor con los estándares de calidad de nuestro cliente que los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

29. Nosotros somos más confiables en los productos que exportamos a nuestros clientes que los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Servicio del soporte

30. Nosotros ofrecemos los mejores servicios a nuestro cliente en comparación a los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

31. Nosotros ofrecemos información disponible todo el tiempo para nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

32. Nosotros proporcionamos información más adecuada a nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

33. Nosotros respondemos más rápido a la información que necesiten nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

Distribución

34. Nosotros nos desempeñamos mejor en el cumplimiento en las fechas de entrega a nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

35. Nosotros contamos con menos errores de entrega a nuestros clientes a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

36. Nosotros somos más precisos en las entregas (sin piezas faltantes o partes en mal estado) a comparación de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

Activos específicos de la relación

37. Nosotros realizamos inversiones en recursos dedicados a fortalecer la relación con nuestros clientes en forma más importante que los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

38. Comparativamente con los demás proveedores, nosotros propiciamos una relación más estable con nuestros clientes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo								Completamente de acuerdo

El intercambio de conocimientos

39. Nosotros hacemos actividades conjuntas con nuestros clientes para mejorar el aprendizaje mutuo más que los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

40. Nosotros compartimos nuestros conocimientos especializados con nuestros clientes mucho más que sus otros proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Capacidades complementarias

41. Mejor que los demás proveedores, nosotros buscamos afianzar relaciones duraderas con nuestros clientes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

42. Nuestra relación con nuestros clientes es de carácter complementario, y es por eso que ambas partes se benefician de mejor manera que la de los demás proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

43. Nuestra relación con nuestros clientes ha sido valiosa para ambas partes, más que la que desarrollan los otros proveedores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Solidaridad

44. Nosotros resolvemos los problemas que surgen en el transcurso de la relación con nuestros clientes partes como responsabilidades conjuntas y no individuales.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

45. Nosotros estamos comprometidos con las mejoras que pueden beneficiar a la relación en su conjunto, y no sólo a las partes individuales.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

46. Cuando planteamos soluciones con nuestros clientes, buscamos que ambos nos beneficiemos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Flexibilidad

47. Cuando surge alguna situación inesperada, nosotros elaboramos un plan de acuerdos para mantener la relación sólida con nuestros clientes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

48. Nosotros somos más flexibles que los demás proveedores en respuesta a las solicitudes de cambios por parte de nuestros clientes.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Completamente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

8. BIBLIOGRAFÍA

- Ayob, A., Ramlee, S., Rahman, A. (2015). Financial factors and export behavior of small and medium-sized enterprises in an emerging economy. *Springer Science+Business Media New York*, 50-66.
- Kaleka, A. (2011). When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance. *Journal of International Marketing*, 19(1), 40-58.
- Ulag, W., Eggert, A. (2016). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70, 119-136.
- Eggert, A., Henseler, J., Hollman, S. (2012). Who owns the customer? Disentangling customer loyalty in indirect distribution channels. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 75-92.
- Ulag, W., Eggert, A. (2005). Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73-99.
- Skarmeas, D., Zeriti, A., Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. *Journal of International Marketing*, 24(1), 22-40.
- Campos, F., Ledur, A. (2016). Value creation and capture in buyer-supplier relationships: a new perspective. *Revista de Administração de Empresas*, 56(5), 474-488.
- Sousa, C., Lengler, J., Martínez, J. (2014). Testing for Linear and Quadratic Effects between Price Adaptation and Export Performance: The Impact of Values and Perceptions. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 501-520.
- Stoian, M., Criado, A. (2010). Analyzing Export Behavior Through Managerial Characteristics and Perceptions: A Multiple Case-Based Research. *Journal of Global Marketing*, 23, 333-348.
- Navarro, A., Acedo, J., Losada, F., Ruzo, E. (2011) Integrated model of export activity: analysis of heterogeneity in managers' orientations and perceptions on strategic marketing management in foreign markets. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 187-204.
- Mahmood, A. Awan. (2011). The relationship between internet use and perceptions of barriers facing small business exporters in developing countries. *Journal of Internet Commerce*, 10, 144-161.

Griffith, D., Dimitrova, B. (2014). Business and Cultural Aspects of Psychic Distance and Complementarity of Capabilities in Export Relationships. *Journal of International Marketing*, 22(3), 50-67.

Won, T., Park, S. (2011). The Effect of Cultural Distance on International Marketing Strategy: A Comparison of Cultural Distance and Managerial Perception Measures. *Journal of Global Marketing*, 24, 18-40.