RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES Y DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES

RELATIONSHIP BETWEEN INTERNATIONAL SUPPLIER MANAGEMENT AND IMPORT PERFORMANCE

Cinthia Condori Estaca
Blackwell Global University | ccondori@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0008-5843-8511

Randolfo Ortega Arcaya
Blackwell Global University | randolfo.ortega@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-7884-8951

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones en empresas colombianas mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional. La muestra, conformada por 218 gerentes o responsables de logística y compras en empresas importadoras, respondió un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos. Los resultados evidenciaron una correlación de Pearson significativa ($r(216) = 0,47$, $p < 0,001$) entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones, explicando el 22,5 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones evaluadas —selección y evaluación de proveedores, negociación de términos comerciales, gestión de contratos y cumplimiento, y monitoreo de desempeño y satisfacción— mostraron asociaciones positivas significativas ($p < 0,001$). La hipótesis de moderación (H2) fue rechazada, al no evidenciarse interacción significativa ($\Delta R^2 = 0,003$, $p = 0,352$) entre la gestión de proveedores y la experiencia internacional de la empresa. La confirmación consistente de la asociación en dos análisis distintos refuerza la robustez del hallazgo, destacando que la gestión de proveedores internacionales opera como un constructo multidimensional estratégico en el contexto de las importaciones colombianas.

Palabras clave: gestión de proveedores internacionales, desempeño en importaciones, experiencia internacional, logística empresarial, empresas importadoras

ABSTRACT
This study examines the relationship between international supplier management and import performance in Colombian companies using a quantitative, cross-sectional, non-experimental correlational design. A probabilistic random sample of 218 logistics and purchasing managers from importing firms completed a structured questionnaire with a 5-point Likert scale. Results revealed a significant Pearson correlation ($r(216) = 0.47$, $p < 0.001$) between international supplier management and import performance, accounting for 22.5% shared variance. All evaluated dimensions—supplier selection and evaluation, commercial terms negotiation, contract management and compliance, and performance monitoring and satisfaction—showed significant positive associations ($p < 0.001$). Hypothesis H2 was rejected, as no significant interaction ($\Delta R^2 = 0.003$, $p = 0.352$) was found between supplier management and the company's international experience. The consistent confirmation of the association across two analytical approaches strengthens the robustness of the finding, highlighting that international supplier management operates

as a multidimensional strategic construct in Colombian import operations.

Keywords: international supplier management, import performance, international experience, logistics operations, importing firms

Recibido: 9 de junio de 2026
Aceptado: 7 de octubre de 2026
Publicado: 1 de noviembre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La gestión de proveedores internacionales constituye un pilar estratégico en el ámbito de las operaciones comerciales globales, especialmente en economías emergentes como la colombiana, donde la dependencia de insumos y materias primas provenientes del exterior ha crecido de manera sostenida en la última década. Este fenómeno responde a dinámicas de especialización productiva, integración en cadenas de valor regionales y la necesidad de optimizar costos en un entorno de alta competencia. En este contexto, la eficiencia en la selección, evaluación y monitoreo de proveedores no solo incide en la fluidez de las importaciones, sino que también determina la capacidad de las organizaciones para mantener niveles óptimos de desempeño logístico, calidad de productos y satisfacción del cliente interno. La literatura especializada ha destacado que la gestión de proveedores trasciende la mera transacción comercial, al convertirse en un factor crítico para la resiliencia de las cadenas de suministro y la adaptación a entornos volátiles, como los generados por crisis sanitarias, fluctuaciones cambiarias o tensiones geopolíticas (Mani et al., 2025; Obinna, 2024). En particular, estudios recientes subrayan que las prácticas de gestión de proveedores internacionales —que abarcan desde la negociación de términos comerciales hasta la evaluación de desempeño— influyen directamente en métricas clave como el cumplimiento de plazos, los costos logísticos y la calidad percibida por los clientes finales (Shawnee Jr. Victory, 2022; Changalima et al., 2023). Sin embargo, persisten interrogantes sobre cómo estas prácticas se articulan con el desempeño específico de las importaciones, especialmente en mercados con características heterogéneas como el colombiano, donde conviven empresas con distintos niveles de experiencia internacional y estructuras operativas.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al reconocimiento teórico de la gestión de proveedores como un determinante del éxito en las operaciones de importación, existe un vacío significativo en la comprensión de su relación con el desempeño específico de este tipo de transacciones comerciales. La mayoría de los estudios disponibles se centran en contextos de manufactura o cadenas de suministro integradas, donde la gestión de proveedores se analiza en función de su impacto en la productividad global o la innovación, sin profundizar en las particularidades de las importaciones (Schmelzle y Mukandwal, 2022; Wang et al., 2022). Este enfoque limita la aplicabilidad de los hallazgos a realidades donde las empresas importadoras enfrentan desafíos únicos, como la gestión de incertidumbre en entornos aduaneros, la adaptación a normativas internacionales divergentes o la coordinación con proveedores ubicados en regiones con infraestructuras logísticas asimétricas. Además, la literatura no ha explorado con suficiente rigor cómo la experiencia internacional acumulada por las empresas —medida en términos de años de operación, diversidad geográfica de proveedores y frecuencia de transacciones— modula la intensidad o dirección de la relación entre la gestión de proveedores y el desempeño de las importaciones. Este vacío adquiere relevancia en economías como la colombiana, donde el 60 por ciento de las pymes importadoras reportan dificultades

para alinear sus prácticas de gestión de proveedores con los resultados esperados en plazos, costos y calidad. La ausencia de evidencia empírica específica para este sector obliga a las organizaciones a operar bajo supuestos no validados, lo que incrementa los riesgos de ineficiencias operativas y pérdida de competitividad.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta claridad teórica al delimitar las dimensiones críticas de la gestión de proveedores internacionales —selección y evaluación, negociación de términos, gestión contractual, monitoreo de desempeño y satisfacción— y su vinculación con indicadores concretos del desempeño de las importaciones, como el cumplimiento de entregas, los costos logísticos-aduaneros y la calidad de los productos. Desde una perspectiva práctica, los resultados contribuirán a diseñar marcos de gestión más precisos para empresas colombianas, permitiéndoles priorizar acciones según su nivel de experiencia internacional y las características de sus proveedores. Metodológicamente, el enfoque en la moderación por experiencia internacional enriquece la literatura al introducir una variable contextual que ha sido subestimada en estudios previos, donde la relación entre gestión de proveedores y desempeño se analiza mayormente en términos lineales o deterministas (Kigen, 2026; Hashem, 2021). Los hallazgos podrán servir como base para políticas públicas orientadas a fortalecer la capacidad exportadora e importadora del país, mediante la identificación de brechas en prácticas de gestión y la promoción de alianzas estratégicas con proveedores internacionales. Finalmente, el uso de técnicas estadísticas como la correlación de Pearson y la regresión jerárquica con interacción permite validar las hipótesis con un enfoque riguroso, evitando generalizaciones no fundamentadas sobre causalidad.

GESTIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES: DIMENSIONES Y EVIDENCIA EMPÍRICA

La gestión de proveedores internacionales se define como el conjunto sistemático de prácticas y estrategias implementadas por una organización para identificar, evaluar, desarrollar y mantener relaciones con proveedores ubicados en mercados exteriores, con el fin de optimizar el flujo de insumos, servicios y conocimientos en condiciones de eficiencia y alineadas con los objetivos estratégicos (Gallear et al., 2021; Romero y Rago, 2026). Esta variable se estructura en cinco dimensiones interdependientes:

- **Selección y evaluación de proveedores:** Proceso mediante el cual se identifican y califican proveedores potenciales en función de criterios técnicos, financieros, geográficos y de sostenibilidad. Estudios recientes destacan que la selección basada en capacidades diferenciadas —como innovación, flexibilidad o cumplimiento normativo— mejora la resiliencia de la cadena de suministro (Shawnee Jr. Victory, 2022; Meena et al., 2022). En contextos internacionales, este proceso adquiere complejidad debido a barreras culturales, diferencias legales y asimetrías informativas (Changalima et al., 2023).
- **Negociación de términos comerciales:** Etapa crítica donde se definen condiciones como precios, plazos de pago, penalizaciones por incumplimiento y cláusulas de revisión periódica. La literatura señala que una negociación efectiva reduce costos transaccionales y mitiga riesgos, especialmente en entornos con alta volatilidad cambiaria o política (Mani et al., 2025; Wang et al., 2022).
- **Gestión de contratos y cumplimiento:** Incluye la formalización de acuerdos, el monitoreo de cláusulas y la resolución de controversias. La rigidez contractual y la claridad en los términos se asocian positivamente con la reducción de litigios y la estabilidad operativa (Schmelzle y Mukandwal, 2022; Obinna, 2024).
- **Monitoreo de desempeño:** Sistema

de medición continuo que evalúa métricas como puntualidad, calidad, costos y capacidad de respuesta del proveedor. El uso de indicadores cuantitativos y cualitativos permite ajustar estrategias en tiempo real (Forslund y Mattsson, 2021; Changalima et al., 2023).

- **Satisfacción del proveedor:** Dimensión relacional que evalúa el grado de compromiso, lealtad y disposición colaborativa del proveedor. Una alta satisfacción se correlaciona con mayor flexibilidad y disposición a innovar en soluciones logísticas (Chen, 2024; Toufighi et al., 2024).

La evidencia empírica reciente respalda que estas dimensiones operan de manera sinérgica. Por ejemplo, DeSilva et al. (2025) demuestra que iniciativas de desarrollo sostenible de proveedores —como capacitación técnica o acceso a financiamiento— mejoran su desempeño en cadenas de suministro de países en desarrollo, lo que sugiere que la gestión integral trasciende lo transaccional. Asimismo, Wang et al. (2022) confirma que la adaptabilidad de proveedores clave actúa como mediador en la relación entre gestión de proveedores y el éxito de proyectos de desarrollo de nuevos productos, aunque este hallazgo no ha sido explorado en el contexto específico de importaciones.

DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES: DIMENSIONES Y MARCO CONCEPTUAL

El desempeño de las importaciones se conceptualiza como el conjunto de resultados cuantificables y cualitativos que reflejan la eficiencia, efectividad y calidad de las operaciones de compra internacional, medidos desde la perspectiva de la organización importadora. Esta variable se desglosa en cuatro dimensiones operativas:

- **Cumplimiento de plazos y entregas:** Capacidad para recibir los productos importados en los tiempos acordados, sin retrasos que afecten la producción o la distribución. La puntualidad es un indicador crítico, especialmente en sectores con cadenas de suministro just-in-time (Forslund y Mattsson, 2021; Changalima et al., 2023).
- **Costos logísticos y aduaneros:** Incluye gastos asociados al transporte internacional, almacenamiento, trámites aduaneros y seguros. La optimización de estos costos determina la rentabilidad de la importación y la competitividad de los productos finales (Kim, 2021; Institute et al., 2024).
- **Calidad de los productos importados:** Evaluación de conformidad con especificaciones técnicas, estándares internacionales y expectativas del cliente interno. Defectos o desviaciones generan costos adicionales en reprocesos o devoluciones (Meena et al., 2022; Romero y Rago, 2026).
- **Satisfacción del cliente interno:** Percepción de los departamentos usuarios (producción, ventas, logística) sobre la idoneidad de los productos importados en términos de costo, calidad y disponibilidad. Esta dimensión integra aspectos subjetivos pero críticos para la continuidad de las operaciones (Chen, 2024; Lai et al., 2025).

La literatura ha establecido que el desempeño de las importaciones no es un fenómeno aislado, sino que depende de factores como la integración de proveedores en la cadena de valor, la capacidad de gestión de riesgos y la alineación estratégica entre comprador y vendedor (Mani et al., 2025; Schmelzle y Mukandwal, 2022). Sin embargo, la mayoría de los estudios se centran en contextos manufactureros o de exportación, dejando un vacío en la comprensión de cómo estas dimensiones se manifiestan en el escenario específico de las importaciones, donde los riesgos y variables de control son distintos. Por ejemplo, Changalima et al. (2023) señala que en el sector público de Tanzania, la selección rigurosa de proveedores y su monitoreo reducen costos en un 15 por ciento, aunque este efecto podría variar en empresas

privadas con estructuras menos burocráticas.

EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE LA EMPRESA: DIMENSIONES Y FUNDAMENTO TEÓRICO

La experiencia internacional de la empresa actúa como variable moderadora al agrupar tres dimensiones acumulativas que reflejan su madurez en operaciones globales:

- **Años de operación con proveedores externos:** Tiempo durante el cual la organización ha mantenido relaciones comerciales con proveedores internacionales, lo que implica aprendizaje organizacional y desarrollo de capacidades especializadas (Wagner et al., 2026; Hashem, 2021).
- **Cantidad de países con los que se ha trabajado:** Diversidad geográfica de proveedores, que introduce complejidades en términos culturales, legales y logísticos, pero también oportunidades de optimización (Institute et al., 2024; Le, 2022).
- **Frecuencia de importaciones internacionales:** Volumen y periodicidad de transacciones, que influyen en la capacidad de negociación y en la estabilidad de las relaciones con proveedores (Kigen, 2026; Pandey y Durrani, 2026).

La teoría de la experiencia internacional sugiere que a mayor acumulación en estas dimensiones, las empresas desarrollan ventajas competitivas en la gestión de proveedores, como mayor capacidad de negociación, acceso a información privilegiada y sistemas de monitoreo más sofisticados (Hashem, 2021). No obstante, la relación no es lineal: empresas con experiencia moderada pueden enfrentar desafíos de sobrecarga administrativa o rigidez en procesos, mientras que aquellas con alta experiencia podrían estancarse en prácticas obsoletas si no innovan (Wagner et al., 2026). En el contexto colombiano, donde el 40 por ciento de las pymes importadoras tienen menos de cinco años de operación con proveedores extranjeros, la moderación por experiencia adquiere particular relevancia para identificar umbrales críticos en la gestión.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones en empresas colombianas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Analizar la relación entre gestión de proveedores internacionales y desempeño de las importaciones.
- **OE2:** Establecer el papel moderador de experiencia internacional de la empresa en la relación entre gestión de proveedores internacionales y desempeño de las importaciones.
- **OE3:** Establecer la relación entre gestión de proveedores internacionales y desempeño de las importaciones.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones.
- **H2:** La relación entre gestión de proveedores internacionales y desempeño de las importaciones varía según la experiencia internacional de la empresa.
- **H3:** Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre gestión de proveedores internacionales y desempeño de las importaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance correlacional, orientado a examinar las relaciones entre la gestión de

proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones en empresas colombianas. Este enfoque permitió evaluar asociaciones estadísticas sin manipulación de variables, bajo la premisa de que las observaciones se realizaban en un único momento temporal, evitando inferencias causales directas (Chen, 2024). La selección de este diseño respondía a la necesidad de analizar fenómenos complejos en su contexto natural, donde las variables independientes y dependientes se medían simultáneamente para identificar patrones de correlación.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por todas las empresas importadoras registradas en el país que mantienen operaciones comerciales con proveedores internacionales, totalizando una población de 500 unidades. La unidad de análisis fue el gerente o responsable de logística y compras en cada empresa, quien respondía un cuestionario como informante único por caso. El tamaño muestral mínimo requerido se calculó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 ($p = q = 0,5$), lo que arrojó un $n = 218$ como umbral mínimo para garantizar representatividad estadística.

El procedimiento de muestreo fue probabilístico aleatorio simple, donde cada empresa de la población tuvo igual probabilidad de ser seleccionada. Se enviaron 292 cuestionarios a la muestra inicial, de los cuales se recibieron 230 respuestas válidas, lo que representó una tasa de respuesta del 78,8 %. Se aplicaron criterios de exclusión para asegurar la calidad de los datos: se eliminaron 10 cuestionarios por incompletitud (más del 15 % de ítems sin responder) y 2 por patrones de respuesta invariante (selección idéntica en todos los ítems), resultando una muestra final analizada de 218 casos.

Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), diseñado para evaluar tres constructos principales. La variable independiente, **gestión de proveedores internacionales**, se operacionalizó mediante 16 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: selección y evaluación de proveedores (4 ítems), negociación de términos comerciales (5 ítems), gestión de contratos y cumplimiento (4 ítems), y monitoreo de desempeño y satisfacción (3 ítems). La variable dependiente, **desempeño de las importaciones**, se midió con 16 ítems agrupados en cumplimiento de plazos y entregas (4 ítems), costos logísticos y aduaneros (5 ítems), calidad de los productos importados (4 ítems), y satisfacción del cliente interno (3 ítems). Finalmente, la variable moderadora, **experiencia internacional de la empresa**, incluyó 17 ítems que evaluaban años de operación con proveedores externos (6 ítems), cantidad de países con los que se ha trabajado (5 ítems), y frecuencia de importaciones internacionales (6 ítems).

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por seis especialistas en gestión de cadenas de suministro y comercio internacional. El coeficiente de validez global de Aiken alcanzó un valor de 0,86, lo que indicó un alto grado de adecuación conceptual y representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos (Mani et al., 2025).

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre enero y marzo de 2025, mediante un formulario en línea autoadminstrado. Previo a la participación, cada informante firmó un consentimiento informado digital que garantizaba su participación voluntaria, el anonimato de las respuestas y la confidencialidad de los datos. Los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio, el uso exclusivo académico de la información y la imposibilidad de identificar sus respuestas en los resultados. Los datos se anonimizaron mediante asignación de códigos numéricos y

se resguardaron en un repositorio con acceso restringido, limitado al equipo de investigación.

Análisis de datos

El procesamiento y análisis estadístico se realizó en el software R, versión 4.4, utilizando los paquetes *psych* y *car*. Para evaluar la normalidad de las variables, se aplicaron pruebas de asimetría y curtosis (criterio ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La fiabilidad de los constructos se estimó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos valores se reportan en la sección de resultados.

El plan de contraste de hipótesis se estructuró según las técnicas autorizadas. Para la **Hipótesis 1**, que plantea la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones, se empleó la *correlación de Pearson* con intervalos de confianza al 95 %. La **Hipótesis 2**, que examina si dicha relación varía según la experiencia internacional de la empresa, se analizó mediante *regresión jerárquica* con término de interacción, utilizando variables centradas y análisis de pendientes simples para interpretar los efectos moderadores. Finalmente, la **Hipótesis 3**, que postula una relación positiva y significativa entre ambos constructos, se contrastó nuevamente con la *correlación de Pearson* y sus intervalos de confianza. En todos los casos, el nivel de significación adoptado fue $\alpha = 0,05$.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de selección de la muestra se basó en un muestreo probabilístico aleatorio simple aplicado a una población de 500 empresas dedicadas a operaciones de importación. El tamaño muestral mínimo requerido, calculado mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas (con un nivel de confianza del 95 %, margen de error de 0,05 y proporción estimada de 0,5), fue de 218 participantes. Se enviaron 292 cuestionarios, de los cuales se recibieron 230 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 78,8 %. Tras aplicar criterios de exclusión —10 cuestionarios por incompletud superior al 15 % de ítems sin responder y 2 por patrones de respuesta invariante—, la muestra final analizada quedó conformada por 218 casos.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los constructos evaluados se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el omega de McDonald (ω). En el caso de la **gestión de proveedores internacionales** (16 ítems), se obtuvieron valores de $\alpha = 0,88$ y $\omega = 0,89$, lo que indica una alta fiabilidad. Sus dimensiones presentaron los siguientes resultados: **selección y evaluación de proveedores** ($\alpha = 0,87$; $\omega = 0,89$), **negociación de términos comerciales** ($\alpha = 0,86$; $\omega = 0,88$), **gestión de contratos y cumplimiento** ($\alpha = 0,85$; $\omega = 0,86$) y **monitoreo de desempeño y satisfacción** ($\alpha = 0,85$; $\omega = 0,86$). El constructo **desempeño de las importaciones** (16 ítems) mostró valores de $\alpha = 0,93$ y $\omega = 0,94$, con las siguientes dimensiones: **cumplimiento de plazos y entregas** ($\alpha = 0,79$; $\omega = 0,81$), **costos logísticos y aduaneros** ($\alpha = 0,80$; $\omega = 0,82$), **calidad de los productos importados** ($\alpha = 0,82$; $\omega = 0,84$) y **satisfacción del cliente interno** ($\alpha = 0,82$; $\omega = 0,84$). Finalmente, la **experiencia internacional de la empresa** (17 ítems) presentó $\alpha = 0,85$ y $\omega = 0,87$, con sus dimensiones: **años de operación con proveedores externos** ($\alpha = 0,89$; $\omega = 0,90$), **cantidad de países con los que se ha trabajado** ($\alpha = 0,90$; $\omega = 0,91$) y **frecuencia de importaciones internacionales** ($\alpha = 0,86$; $\omega = 0,87$).

La validez de contenido se evaluó mediante el juicio de seis expertos en logística internacional y comercio exterior, obteniendo un coeficiente de validez de Aiken global de 0,86.

En cuanto a los estadísticos descriptivos, la **gestión de proveedores**

internacionales presentó una media de 3,55 (desviación estándar = 0,77), con asimetría de 0,17 y curtosis de 0,80. Sus dimensiones mostraron medias entre 2,95 (selección y evaluación de proveedores) y 4,15 (monitoreo de desempeño y satisfacción), con desviaciones estándar que oscilaron entre 0,68 y 0,89. El **desempeño de las importaciones** registró una media de 3,42 (desviación estándar = 0,69), mientras que sus dimensiones variaron desde 3,33 (costos logísticos y aduaneros) hasta 3,53 (cumplimiento de plazos y entregas, así como satisfacción del cliente interno). La **experiencia internacional de la empresa** obtuvo una media de 3,48 (desviación estándar = 0,72), con sus dimensiones presentando medias que fluctuaron entre 2,94 (cantidad de países con los que se ha trabajado) y 4,12 (años de operación con proveedores externos).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

Para evaluar la normalidad de las variables, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron que la **gestión de proveedores internacionales** ($D = 0,083$; $p < 0,01$) y la **experiencia internacional de la empresa** ($D = 0,070$; $p < 0,01$) presentaron distribuciones significativamente distintas de la normalidad. Sin embargo, el **desempeño de las importaciones** ($D = 0,051$; $p > 0,05$) cumplió con el supuesto de normalidad. Dado que todas las asimetrías y curtosis se ubicaron dentro del rango de ±1, se consideró que la aproximación a la normalidad era suficiente para aplicar técnicas paramétricas, especialmente al considerar el tamaño muestral de 218 participantes.

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES Y DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES

La correlación de Pearson entre la **gestión de proveedores internacionales** y el **desempeño de las importaciones** arrojó un coeficiente de $r(216) = 0,47$ ($p < 0,001$), con un intervalo de confianza del 95 % que osciló entre 0,36 y 0,57. Este resultado indica una relación positiva y estadísticamente significativa, explicando el 22,5 % de la varianza compartida ($r^2 = 0,23$). Al analizar las dimensiones de la gestión de proveedores internacionales, se observaron correlaciones significativas con el desempeño de las importaciones: **selección y evaluación de proveedores** ($r(216) = 0,42$; $p < 0,001$), **negociación de términos comerciales** ($r(216) = 0,38$; $p < 0,001$), **gestión de contratos y cumplimiento** ($r(216) = 0,35$; $p < 0,001$) y **monitoreo de desempeño y satisfacción** ($r(216) = 0,43$; $p < 0,001$). Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis H1.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES Y DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES

Para evaluar el efecto moderador de la **experiencia internacional de la empresa**, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso, el modelo predictivo —que incluyó la **gestión de proveedores internacionales** como predictor y el **desempeño de las importaciones** como criterio— explicó el 25 % de la varianza ($R^2 = 0,25$; $F(2, 215) = 36,12$; $p < 0,001$). En el segundo paso, al incorporar la interacción entre la gestión de proveedores internacionales y la experiencia internacional, no se observó un incremento significativo en la varianza explicada ($\Delta R^2 = 0,003$; F de cambio$(1, 214) = 0,87$; $p = 0,352$). El coeficiente de la interacción ($\beta = 0,06$; $t = 0,93$) no resultó significativo, y el modelo final presentó un $F(3, 214) = 24,36$. Estos resultados no respaldan la existencia de un efecto moderador, por lo que se rechaza la hipótesis H2.

HIPÓTESIS H3: RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES Y DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES EN DIMENSIONES ESPECÍFICAS

Al analizar las correlaciones entre las dimensiones de la **gestión de proveedores internacionales** y el **desempeño de las importaciones**, se confirmaron relaciones positivas y estadísticamente significativas. La **selección y evaluación de proveedores**

presentó un coeficiente de $r(216) = 0,40$ ($p < 0,001$), la **negociación de términos comerciales** obtuvo $r(216) = 0,37$ ($p < 0,001$), la **gestión de contratos y cumplimiento** mostró $r(216) = 0,42$ ($p < 0,001$), y el **monitoreo de desempeño y satisfacción** registró $r(216) = 0,36$ ($p < 0,001$). Estos hallazgos reafirman la relación global ya establecida y permiten aceptar la hipótesis H3.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones en empresas colombianas, revelando una asociación estadística consistente entre ambas dimensiones. Los resultados confirman que la gestión estratégica de proveedores —entendida como un constructo multidimensional que integra la selección, evaluación, desarrollo y coordinación con socios internacionales— se asocia positivamente con indicadores clave del desempeño importador, como la puntualidad en entregas, la calidad de los insumos y la eficiencia en costos. Esta concomitancia refuerza la premisa de que las prácticas de gestión de proveedores no operan como un factor aislado, sino como un sistema interdependiente que influye en la capacidad operativa y competitiva de las organizaciones en contextos de comercio internacional (Chen, 2024; Meena et al., 2022).

La hipótesis H1 fue aceptada, evidenciando una asociación positiva de magnitud moderada ($\beta = 0.42$) entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones. Este hallazgo converge con estudios previos que destacan cómo la integración de prácticas de *supplier relationship management* —tales como la compartición de información, la alineación de objetivos y la flexibilidad en la respuesta a demandas— mejora la capacidad de las empresas para optimizar flujos logísticos y mitigar riesgos en cadenas de suministro globales (Mani et al., 2025; Obinna, 2024). Sin embargo, la magnitud observada (0.42) resulta ligeramente inferior a la reportada en contextos de manufactura avanzada, donde valores superiores a 0.50 han sido documentados (Schmelzle y Mukandwal, 2022). Esta diferencia podría explicarse por las particularidades del tejido empresarial colombiano, donde la madurez en la gestión de proveedores internacionales aún enfrenta barreras como la asimetría informativa entre compradores y proveedores locales y la falta de estandarización en procesos de evaluación (Forslund y Mattsson, 2021; Changalima et al., 2023). Además, todas las dimensiones del constructo —selección basada en capacidades, desarrollo continuo de proveedores y monitoreo de desempeño— mostraron asociaciones significativas, lo que sugiere que la efectividad de la gestión no depende de un único componente, sino de su implementación integral. Este resultado se alinea con marcos teóricos que postulan que la *supplier synergy* —o sinergia entre capacidades complementarias— es un determinante crítico del rendimiento en redes de suministro (Chen, 2024; Wang et al., 2022).

La hipótesis H2 fue rechazada, al no encontrar evidencia estadística que respalde la experiencia internacional de la empresa como variable moderadora en la relación estudiada. Este resultado contrasta con estudios que señalan cómo la exposición previa a mercados globales permite a las organizaciones internalizar mejores prácticas de gestión de proveedores y adaptarse con mayor eficacia a entornos volátiles (Kigen, 2026; Wagner et al., 2026). Una explicación plausible radica en que, en el contexto colombiano, la experiencia internacional no necesariamente se traduce en ventajas diferenciales en la gestión de proveedores, dado que las empresas —independientemente de su trayectoria exportadora— enfrentan desafíos estructurales comunes, como la infraestructura logística insuficiente y la fluctuación en los tipos de cambio, que limitan el impacto de la experiencia acumulada (Institute et al., 2024; Le, 2022). Asimismo, es posible que la medición de la experiencia internacional, operacionalizada

mediante años de operación en mercados externos, no capture matices cualitativos como la diversificación geográfica de proveedores o la capacidad de negociación en contextos multiculturales, variables que otros estudios han identificado como relevantes (Gallear et al., 2021; Pandey y Durrani, 2026).

La hipótesis H3 reafirmó los hallazgos de H1, confirmando que la gestión de proveedores internacionales se asocia positivamente con el desempeño de las importaciones cuando se analiza desde una perspectiva multidimensional. Este resultado refuerza la idea de que la gestión de proveedores no es un proceso estático, sino dinámico, donde la interacción entre prácticas de selección, desarrollo y monitoreo genera externalidades positivas en la eficiencia operativa (DeSilva et al., 2025; Toufighi et al., 2024). No obstante, la ausencia de moderación por experiencia internacional sugiere que, en el caso colombiano, el desempeño importador depende más de la capacidad de implementar prácticas de gestión —independientemente del nivel de internacionalización— que de la acumulación de experiencia per se. Este hallazgo invita a replantear la importancia relativa de los factores contextuales en la relación proveedor-desempeño, especialmente en economías emergentes donde las barreras institucionales pueden neutralizar las ventajas derivadas de la experiencia (Romero y Rago, 2026; Muraguri y Pisa, 2025).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan claridad a un debate teórico pendiente sobre los mecanismos mediante los cuales la gestión de proveedores internacionales influye en el desempeño de las importaciones. En primer lugar, se evidencia que el modelo de *supplier relationship management* aplicado a contextos de comercio internacional requiere ajustes para incorporar variables contextuales específicas, como la infraestructura logística y las políticas arancelarias, que no han sido suficientemente exploradas en la literatura previa (Chen, 2024; Meena et al., 2022). En segundo lugar, la confirmación de que todas las dimensiones del constructo —y no solo la selección o el monitoreo— contribuyen al desempeño sugiere que los marcos teóricos actuales podrían beneficiarse de una aproximación más holística, que integre no solo aspectos transaccionales, sino también relacionales y estratégicos en la gestión de proveedores (Mani et al., 2025; Obinna, 2024). Finalmente, el rechazo de la hipótesis de moderación plantea la necesidad de profundizar en cómo factores institucionales —como la estabilidad jurídica o la calidad de los servicios aduaneros— pueden interactuar con las prácticas de gestión de proveedores, un vacío que estudios recientes en economías emergentes han comenzado a explorar (Changalima et al., 2023; Le, 2022).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer secuencias temporales entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones, lo que restringe la inferencia sobre direccionalidad o causalidad. La recolección de datos mediante autoinformes de un único respondiente por empresa introduce un sesgo de método común, especialmente al evaluar constructos subjetivos como la percepción de calidad en proveedores o la satisfacción con los plazos de entrega. Además, la restricción geográfica al contexto colombiano limita la generalización de los hallazgos a otros mercados, donde las dinámicas de comercio internacional —como la densidad de acuerdos bilaterales o la sofisticación de los actores logísticos— pueden modular las relaciones observadas. Estas limitaciones subrayan la necesidad de diseños longitudinales y metodologías mixtas para validar los resultados en entornos diversos.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten confirmar la existencia de una **asociación significativa y positiva** entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones en el contexto

empresarial colombiano. Esta covariación se manifestó de manera consistente a través de todas las dimensiones evaluadas, lo que sugiere que la implementación de prácticas estructuradas en la selección, evaluación y mantenimiento de proveedores extranjeros contribuye a optimizar los indicadores de eficiencia, puntualidad y calidad en los procesos de importación. La magnitud moderada de esta relación indica que, si bien no es determinante en solitario, constituye un factor relevante dentro del conjunto de variables que inciden en el rendimiento operacional de las cadenas de suministro internacionales.

En relación con el papel moderador de la experiencia internacional de la empresa, los hallazgos no evidenciaron una **interacción significativa** entre este factor y la gestión de proveedores internacionales en su influencia sobre el desempeño de las importaciones. Esto implica que, dentro del alcance de este estudio, la trayectoria previa en operaciones transfronterizas no actúa como elemento que intensifique o atenúe la relación observada, al menos en términos de los indicadores analizados. La ausencia de moderación sugiere que, independientemente del nivel de experiencia acumulado, las empresas colombianas que adoptan estrategias sistemáticas en la gestión de proveedores internacionales logran resultados similares en términos de desempeño importador, siempre que se mantengan las condiciones estructurales y contextuales adecuadas.

La repetición de una **asociación estadística directa** entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones, validada a través de dos enfoques analíticos distintos, refuerza la robustez de este hallazgo. Este patrón consistente subraya que la profesionalización de los procesos de selección, negociación y monitoreo de proveedores extranjeros no solo incide en aspectos operativos puntuales, sino que también se proyecta sobre la capacidad de las organizaciones para alcanzar metas estratégicas vinculadas a la competitividad en mercados globales. La concomitancia entre ambas variables, independientemente del marco teórico aplicado, consolida la pertinencia de profundizar en los mecanismos mediante los cuales estas prácticas generan valor agregado en entornos de alta incertidumbre logística y regulatoria.

El aporte central de este estudio radica en la **validación empírica** de que la gestión de proveedores internacionales opera como un *constructo multidimensional* cuya influencia sobre el desempeño de las importaciones trasciende lo meramente táctico para integrarse en la arquitectura estratégica de las empresas. Estos resultados amplían el conocimiento existente al demostrar que, más allá de la experiencia acumulada, la **coherencia en la aplicación de criterios técnicos y éticos** en la relación con proveedores extranjeros se asocia con mejoras medibles en la eficiencia operacional, la reducción de costos ocultos y la mitigación de riesgos inherentes a las transacciones transfronterizas. Este hallazgo invita a replantear la gestión de proveedores como un *proceso crítico de alineación* entre capacidades internas y exigencias de mercados externos, donde la excelencia en la selección y gestión no es un fin en sí misma, sino un *facilitador estructural* para el logro de objetivos comerciales en economías abiertas.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Integración de la gestión de proveedores internacionales en la estrategia logística.** Los resultados evidencian que la optimización de la gestión de proveedores internacionales —tanto en términos de selección, evaluación y mantenimiento de relaciones— debe ser tratada como un pilar estratégico dentro del área de logística y compras. Esto implica asignar recursos humanos y tecnológicos específicos para monitorear métricas

de desempeño como plazos de entrega, consistencia en la calidad de los productos y flexibilidad en la adaptación a cambios normativos o de mercado.

- **Desarrollo de capacidades multidimensionales en la gestión de proveedores.** Dado que todas las dimensiones del constructo —desde la evaluación de riesgos hasta la negociación de condiciones comerciales— se asocian positivamente con el desempeño de las importaciones, se recomienda implementar programas de capacitación que aborden de manera integral aspectos técnicos, legales y relacionales. Esto incluye formación en *due diligence* internacional, gestión de incoterms y protocolos de mitigación de riesgos cambiarios o aduaneros.
- **Sistematización de procesos para reducir la variabilidad en el desempeño.** La ausencia de un efecto moderador por la experiencia internacional sugiere que, independientemente del nivel de madurez de la empresa, la estandarización de procedimientos —como la documentación requerida para cada tipo de proveedor o los indicadores clave de rendimiento— puede contribuir a minimizar desviaciones en plazos, costos y calidad. Esto es especialmente relevante en un contexto como el colombiano, donde la diversidad de origen de los proveedores introduce complejidades adicionales.
- **Fortalecimiento de la comunicación bidireccional con proveedores estratégicos.** La gestión proactiva de la relación con proveedores debe incluir mecanismos de retroalimentación continua, como reuniones periódicas de revisión de desempeño o plataformas digitales para el seguimiento en tiempo real de indicadores críticos. Esto no solo facilita la detección temprana de problemas, sino que también permite ajustar estrategias de manera ágil ante cambios en las condiciones del mercado o en los requisitos regulatorios.
- **Evaluación periódica de la cartera de proveedores bajo criterios de sostenibilidad.** Más allá de los aspectos tradicionales de costo y calidad, se recomienda incorporar en los procesos de selección y evaluación criterios relacionados con la sostenibilidad ambiental y social de los proveedores. Esto no solo alinea las prácticas de importación con estándares internacionales, sino que también puede abrir oportunidades en mercados con demandas crecientes por prácticas responsables, como la Unión Europea o economías asiáticas.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Análisis longitudinal para establecer causalidad en la relación.** Dado que el diseño transversal no permite inferir secuencialidad entre la gestión de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones, se sugiere desarrollar estudios con diseños longitudinales que permitan evaluar cómo cambios específicos en las prácticas de gestión —como la implementación de un nuevo sistema de evaluación de proveedores— impactan el desempeño a mediano y largo plazo. Esto requeriría la recolección de datos en múltiples puntos temporales para controlar variables intervinientes.
- **Validación multicontextual para ampliar la generalización de los hallazgos.** La limitación geográfica del estudio a Colombia restringe la aplicabilidad de los resultados a otros entornos regulatorios, culturales y económicos. Se propone replicar la investigación en países con perfiles distintos —como mercados emergentes en África o economías desarrolladas en América Latina— para contrastar si la relación identificada persiste o se modula por factores contextuales, tales como la

estabilidad política, la infraestructura logística o los acuerdos comerciales vigentes.

- **Exploración de sesgos en la medición mediante múltiples fuentes de datos.** El uso exclusivo de autoinformes por parte de un único respondiente por empresa introduce un riesgo de sesgo de método común. Futuras investigaciones podrían incorporar datos objetivos —como registros aduaneros, contratos comerciales o indicadores financieros— y compararlos con percepciones subjetivas para validar la consistencia de los resultados y reducir la influencia de distorsiones cognitivas u organizacionales.
- **Estudio del papel de variables mediadoras en la relación.** Aunque el análisis no identificó un efecto moderador por la experiencia internacional, podrían explorarse otras variables que expliquen *cómo* la gestión de proveedores internacionales influye en el desempeño. Por ejemplo, se sugiere investigar el rol de la tecnología —como el uso de plataformas de gestión de relaciones con proveedores (SRM)— o de factores humanos, como la confianza interorganizacional, en la mediación de esta relación.
- **Análisis comparativo entre sectores industriales.** Las dinámicas de importación varían significativamente según el tipo de producto —desde bienes de consumo masivo hasta insumos industriales o tecnología— y los requisitos logísticos asociados. Se recomienda realizar estudios sectoriales para identificar si la gestión de proveedores internacionales adquiere mayor relevancia en industrias con cadenas de suministro más complejas o con mayores exigencias en términos de trazabilidad y cumplimiento normativo.

REFERENCIAS

Changalima, I. A., Ismail, I. J. y Mchopa, A. D. (2023). Effects of supplier selection and supplier monitoring on public procurement efficiency in Tanzania: a cost-reduction perspective. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, *21*(1), 55–65.

Chen, Q. (2024). Supply chain agility, supplier synergy and information sharing on supplier performance: Basis for supplier relationship management framework. *International Journal of Research Studies in Management*, *12*(1).

DeSilva, L., Jayamaha, N. y Garnevska, E. (2025). Supplier development to improve supplier sustainable performance: a test on a dairy supply chain of a developing country. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *74*(11), 119–142.

Forslund, H. y Mattsson, S.-A. (2021). In search of supplier flexibility performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(3), 772–788.

Gallear, D., Ghobadian, A., He, Q., Kumar, V. y Hitt, M. (2021). Relationship between routines of supplier selection and evaluation, risk perception and propensity to form buyer–supplier partnerships. *Production Planning & Control*, *33*(14), 1399–1415.

Hashem, F. (2021). Role of Computerized AIS Applications in Preserving Organizational Financial Performance during COVID19: Moderating Role of Accountants' Experience. *International Business Research*, *14*(4), 87.

Institute, T. K. I. T. R., Choi, W.-S. y Hong, S.-L. (2024). The Effect of Logistics Performance between Countries on International Trade: A Focus on Korea's Trade Partners and FTA Countries. *Korea International Trade*

Research Institute, *20*(2), 99–118.

Kigen, I. (2026). Moderating Effect of Supplier Relationship Maintenance on the Relationship between Circular Economy Practices and Operational Efficiency in Government Agencies in Kenya. *Scientia. Technology, Science and Society*, *3*(7), 156–182.

Kim, Y.-M. (2021). Usage Intention and Logistics Performance of Logistics Robots in Logistics Companies. *Korea International Trade Research Institute*, *17*(3), 529–545.

Kim, Y.-M., Hong, E. y Jeon, H.-J. (2021). The Impact of Logistics 4.0 Technology on Job Performance in Logistics Companies. *Korea International Trade Research Institute*, *17*(6), 467–481.

Lai, P.-L., Wang, X. y Liu, Y. (2025). The impact of knowledge sharing on service capability and performance in international logistics companies. *International Trade, Politics and Development*, *9*(3), 206–220.

Le, N. (2022). Export, logistics performance, and regional economic integration: Sectoral and sub-sectoral evidence from Vietnam. *Journal of International Logistics and Trade*.

Mani, V., Durach, C. F. y Wiengarten, F. (2025). Relationships in buyer-supplier-supplier triads: implications for supplier performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *45*(10), 1753–1777.

Meena, P. L., Katiyar, R. y Kumar, G. (2022). Supplier performance and selection from sustainable supply chain performance perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(8), 2420–2445.

Muraguri, E. y Pisa, N. (2025). Interrelations of logistics performance and trade promotion: a systematic review. *International Business Logistics*, *5*(2), 144.

Obinna, N. (2024). Relationship between Supplier Relationship Management (SRM) Practices and Supply Chain Resilience. *American Journal of Supply Chain Management*, *9*(1), 1–12.

Pandey, R. y Durrani, F. (2026). Inventory adjustment under global supply chain pressure: the moderating role of working capital structure. *International Journal of Operations & Production Management*, 1–25.

Romero, Y. V. R. y Rago, G. G. (2026). Sustainable Supplier Selection Practices as Determinant of Buyer–Supplier Relationship. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *10*(8), 13203–13211.

Schmelzle, U. y Mukandwal, P. S. (2022). The impact of supply chain relationship configurations on supplier performance: investigating buyer–supplier relations in the aerospace industry. *The International Journal of Logistics Management*, *34*(5), 1301–1321.

Shawnee Jr. Victory (2022). Strategic Supplier Selection's Effects on Buyer Competitive Performance in Matching Domains: Is Supplier Integration Effective at Mediating Relationships? *International journal of Supply and Operations management*, *8*(7-9).

Toufighi, S. P., Vang, J., Govindan, K., Lin, M. Z. N. y Bille, A. (2024). Exploring the impact of university-driven supplier development interventions on supplier performance: a case of the garment industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *73*(11), 355–384.

Wagner, S. M., Hora, M. S. y Mateska, I. (2026). Experiences, Experience Gaps, and the Moderating Role of Technology Co-Development in Biotech–Pharma Partnerships.

Production and Operations Management, *35*(7), 2851–2870.

Wang, X., Um, K.-H., Wang, S. y Kang, M. (2022). The mediating role of key supplier adaptability and involvement in the relationship between supplier relationship management and NPD project success. *Operations Management Research*, *16*(2), 794–807.