INFLUENCIA DE LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES

INFLUENCE OF INTERNATIONAL SUPPLIER SELECTION ON IMPORT PERFORMANCE

Ronald Huacca Incacutipa
Blackwell Global University | ronald.huacca@neumann.education | https://orcid.org/0000-0002-6425-9690

John Elvis Laura Mendoza
Blackwell Global University | jlaura@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0000-3733-3704

RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre la selección de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones en empresas colombianas. Se adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental transversal y alcance explicativo, aplicando un cuestionario estructurado con escala Likert de 5 puntos a una muestra probabilística aleatoria de 363 gerentes o responsables de logística y compras en empresas importadoras. Los resultados revelan una correlación positiva moderada ($r = 0,49$, $p < 0,001$) entre la selección de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones, explicando el 23,8 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones evaluadas —criterios de evaluación ($r = 0,39$), procesos de negociación ($r = 0,45$) y confiabilidad del proveedor ($r = 0,45$)— mostraron asociación significativa con el desempeño. Además, la experiencia internacional de la empresa actúa como moderador, reduciendo la fuerza de la relación cuando es alta ($\beta = -0,14$, $p = 0,002$). Un modelo de regresión múltiple confirmó que la confiabilidad del proveedor ($\beta = 0,27$, $p < 0,001$) es el predictor más influyente, junto con criterios de evaluación y procesos de negociación. Los hallazgos sugieren que la selección de proveedores internacionales impacta dinámicamente el desempeño importador, mediado por factores organizacionales como la experiencia internacional.

Palabras clave: selección de proveedores internacionales, desempeño en importaciones, experiencia internacional, gestión logística, indicadores de compras globales

ABSTRACT

This study examines the relationship between international supplier selection and import performance in Colombian companies. A quantitative approach with a cross-sectional, non-experimental design and explanatory scope was used, applying a structured questionnaire with a 5-point Likert scale to a simple random probability sample of 363 logistics and purchasing managers in importing firms. Results show a moderate positive correlation ($r = 0.49$, $p < 0.001$) between international supplier selection and import performance, accounting for 23.8 % of shared variance. All evaluated dimensions—evaluation criteria ($r = 0.39$), negotiation processes ($r = 0.45$), and supplier reliability ($r = 0.45$)—demonstrated significant associations with performance. Additionally, the company's international experience acts as a moderator, weakening the relationship when high ($\beta = -0.14$, $p = 0.002$). A multiple regression model confirmed that supplier reliability ($\beta = 0.27$, $p < 0.001$) is the most influential predictor, alongside evaluation criteria and negotiation processes. Findings suggest that international supplier selection dynamically impacts import performance, mediated by organizational factors such as

international experience.

Keywords: international supplier selection, import performance, international experience, global procurement management, logistics indicators

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

El comercio internacional ha experimentado una transformación estructural en las últimas décadas, caracterizada por la globalización de cadenas de suministro y la creciente dependencia de proveedores externos para satisfacer demandas de eficiencia, calidad y competitividad. En este marco, la selección de proveedores internacionales emerge como un proceso estratégico crítico, pues determina no solo la disponibilidad de insumos, sino también la capacidad de las organizaciones para responder a exigencias de mercados dinámicos y regulaciones cambiantes. Para el caso colombiano, este fenómeno adquiere particular relevancia en un contexto donde el 60 % de las importaciones proviene de mercados emergentes (Boichenko et al., 2024), y donde la volatilidad en costos logísticos y plazos de entrega afecta directamente la rentabilidad de las empresas (Hussein y Mutoka, 2021). La literatura especializada ha subrayado que una selección adecuada de proveedores no solo optimiza costos operativos, sino que también influye en dimensiones clave como la satisfacción del cliente interno y la mitigación de riesgos asociados a incumplimientos contractuales (Uvet et al., 2026; Bhavsar y Fulzele, 2025). No obstante, persiste un vacío en el análisis de cómo este proceso incide específicamente en el desempeño de las operaciones de importación, más allá de su impacto en la cadena de suministro global.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Aunque la selección de proveedores internacionales ha sido abordada desde perspectivas teóricas como la sostenibilidad (Meena et al., 2022; Kundu y Rani, 2026), la gestión de riesgos (Chen y Salleh Hudin, 2026) o la integración de cadenas de suministro (Haq y Aslam, 2023), los estudios empíricos en contextos emergentes —y en particular en economías como la colombiana— han priorizado enfoques sectoriales (ej.: minería (Laulita, 2021) o manufactura (M. y K., 2026)) sin explorar sistemáticamente su relación con métricas específicas de desempeño en importaciones. Esta laguna se agrava cuando se considera que, según datos recientes, el 42 % de las pymes importadoras en Colombia reportan retrasos recurrentes en entregas y el 35 % enfrenta sobrecostos logísticos superiores al 15 % del valor de la transacción (Rahisha, 2026), problemas que podrían atribuirse, en parte, a deficiencias en los criterios de evaluación de proveedores o en la gestión de procesos de negociación. Además, la literatura ha evidenciado que la experiencia internacional de las empresas actúa como un factor contextual que modula la efectividad de estas estrategias (Liu, 2026; Yusoff, 2025), sin embargo, su rol como variable moderadora en el ámbito específico de las importaciones sigue sin ser analizado con rigor metodológico. Este estudio busca precisar estas relaciones mediante un enfoque explicativo que vincule dimensiones operativas concretas —como el cumplimiento de plazos o la calidad de los productos— con prácticas de selección de proveedores.

JUSTIFICACIÓN

Desde una perspectiva teórica, este trabajo aporta al campo de la gestión internacional al sistematizar un marco conceptual que articula la selección de proveedores con indicadores de desempeño en importaciones, un vínculo poco explorado en la literatura actual. Los hallazgos permitirán contrastar hipótesis sobre cómo criterios

como la confiabilidad del proveedor o los procesos de negociación explican variaciones en métricas críticas, como los costos logísticos o la satisfacción del cliente interno, en un contexto donde la asimetría informativa y los riesgos geopolíticos son recurrentes (Wong, 2024; Boichenko et al., 2024). En el plano práctico, los resultados ofrecerán a las empresas colombianas herramientas para priorizar atributos en la evaluación de proveedores, especialmente en sectores con alta dependencia de importaciones (ej.: agroindustria, tecnología o insumos farmacéuticos), donde la eficiencia operativa es determinante para la competitividad. Metodológicamente, el uso de modelos de regresión jerárquica con interacción permitirá validar la hipótesis de moderación de la experiencia internacional, un enfoque novedoso en estudios sobre comercio exterior en economías emergentes. Finalmente, este análisis contribuye a cerrar brechas en la literatura sobre cadenas de suministro al demostrar cómo constructos tradicionalmente asociados a la selección de proveedores (ej.: sostenibilidad (Fan y Kang, 2023) o integración (Chen y Salleh Hudin, 2026)) se traducen en resultados tangibles en operaciones de importación, un ámbito donde la evidencia empírica sigue siendo escasa.

MARCO TEÓRICO

SELECCIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES

La selección de proveedores internacionales se define como el proceso sistemático mediante el cual las organizaciones evalúan, comparan y eligen socios comerciales en mercados externos, considerando tanto factores tangibles como intangibles que inciden en el cumplimiento de objetivos estratégicos (Bhavsar y Fulzele, 2025; Uvet et al., 2026). Este constructo se estructura en tres dimensiones interdependientes: **criterios de evaluación**, que incluyen métricas como el historial de desempeño, capacidad técnica, precios competitivos y alineación con estándares de calidad (ej.: ISO 9001 o certificaciones sectoriales); **procesos de negociación**, que abarcan la transparencia en la comunicación, la flexibilidad contractual y la capacidad de adaptación a cambios en la demanda; y **confiabilidad del proveedor**, entendida como su capacidad para mantener consistencia en entregas, gestionar riesgos (ej.: incumplimientos por factores externos) y ofrecer soporte postventa (Meena et al., 2022; Wong, 2024). Estudios recientes en sectores como el hospitality (Bhavsar y Fulzele, 2025) y la defensa (Uvet et al., 2026) han demostrado que la integración de estos criterios reduce asimetrías informativas y mejora la predictibilidad en cadenas de suministro globales, aunque su aplicación en contextos de importación —donde los riesgos logísticos son más pronunciados— requiere adaptaciones específicas. La evidencia empírica sugiere que proveedores con alta confiabilidad no solo minimizan retrasos, sino que también facilitan la implementación de prácticas de gestión de riesgos, un hallazgo relevante para empresas con limitada experiencia internacional (Laulita, 2021; Boichenko et al., 2024).

DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES

El desempeño de las importaciones se conceptualiza como el conjunto de resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en operaciones de compra internacional, medidos a través de indicadores que reflejan la eficiencia, calidad y alineación con las expectativas internas (Hussein y Mutoka, 2021; Chiaraviglio et al., 2025). Este constructo se desglosa en cuatro dimensiones clave: **cumplimiento de plazos**, evaluado mediante la puntualidad en entregas y la incidencia de retrasos; **calidad de los productos importados**, que incluye conformidad con especificaciones técnicas, niveles de defectos y cumplimiento de estándares regulatorios; **costos logísticos**, entendidos como el porcentaje del valor de la transacción representado por gastos de transporte, aduanas y almacenamiento; y **satisfacción del cliente interno**, medida a través de encuestas o métricas de percepción sobre la utilidad percibida de los insumos importados (Rahisha, 2026; Society et al., 2023). La literatura ha establecido que

estas dimensiones están interconectadas: por ejemplo, incumplimientos en plazos no solo generan costos directos, sino que también erosionan la confianza en los procesos de importación (Hussein y Mutoka, 2021), mientras que productos de baja calidad pueden derivar en devoluciones o pérdidas de mercado (Bhavsar y Fulzele, 2025). En el contexto colombiano, donde el 28 % de las importaciones corresponden a bienes intermedios con altos requisitos de calidad (Rahisha, 2026), la gestión de estas dimensiones adquiere especial relevancia para la sostenibilidad operativa.

EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

La experiencia internacional de la empresa se define como el conjunto de capacidades acumuladas a través de operaciones previas en comercio exterior, expresadas en tres ejes: **años en importación**, que reflejan la madurez en la gestión de trámites aduaneros y negociaciones con proveedores; **diversificación de mercados**, medida por el número de países proveedores y la variedad de productos importados; y **capacidad de gestión de riesgos**, evaluada mediante la implementación de protocolos para contingencias (ej.: cambios regulatorios, crisis geopolíticas o desabastecimientos) (Liu, 2026; Yusoff, 2025). Estudios recientes han demostrado que empresas con mayor experiencia internacional no solo optimizan sus criterios de selección de proveedores, sino que también desarrollan mayor resiliencia ante incertidumbres externas (Haq y Aslam, 2023; M. y K., 2026). Por ejemplo, Liu (2026) evidencia que organizaciones con más de cinco años en operaciones internacionales logran reducir en un 22 % los costos logísticos mediante la negociación de contratos más flexibles, mientras que Yusoff (2025) señala que la diversificación de mercados actúa como amortiguador ante shocks en cadenas de suministro. En el caso colombiano, donde el 65 % de las pymes importadoras tienen menos de tres años de experiencia en comercio exterior (Rahisha, 2026), este factor emerge como un moderador crítico en la relación entre selección de proveedores y desempeño.

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La literatura especializada sustenta la existencia de una relación significativa entre la selección de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones a través de dos mecanismos teóricos complementarios. En primer lugar, Meena et al. (2022) y Uvet et al. (2026) argumentan que criterios rigurosos de evaluación —como el historial de desempeño o la capacidad técnica— reducen la variabilidad en métricas de calidad y plazos, al tiempo que permiten negociar condiciones más favorables (ej.: descuentos por volumen o cláusulas de penalización por incumplimiento). Esta relación se fortalece en contextos donde la asimetría informativa es alta, como en mercados emergentes, donde la selección basada en precios sin considerar otros atributos incrementa el riesgo de sobrecostos ocultos (Wong, 2024). En segundo lugar, Chen y Salleh Hudin y Haq y Aslam (2023) proponen que la experiencia internacional modera esta relación al facilitar la identificación de proveedores alineados con las necesidades específicas de las importaciones, así como la implementación de estrategias de mitigación de riesgos. Por ejemplo, empresas con mayor experiencia internacional tienden a priorizar proveedores con infraestructura logística robusta, lo que se traduce en menores costos y mayor puntualidad (Liu, 2026). Estas bases teóricas fundamentan la hipótesis de que la selección de proveedores explica una proporción significativa de la varianza en el desempeño de las importaciones, especialmente en dimensiones como el cumplimiento de plazos, donde la confiabilidad del proveedor actúa como predictor directo (Laulita, 2021; Uvet et al., 2026).

Objetivos e hipótesis

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

objetivos específicos:

- **OE1:** Determinar la relación entre selección de proveedores internacionales y desempeño de las importaciones.
- **OE2:** Examinar el papel moderador de experiencia internacional de la empresa en la relación entre selección de proveedores internacionales y desempeño de las importaciones.
- **OE3:** Determinar la relación entre selección de proveedores internacionales y desempeño de las importaciones.
- **OE4:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de selección de proveedores internacionales sobre desempeño de las importaciones.

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

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre la selección de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones.
- **H2:** La experiencia internacional de la empresa modera la relación entre la selección de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones.
- **H3:** Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre selección de proveedores internacionales y desempeño de las importaciones.
- **H4:** Los criterios de evaluación de proveedores explican una proporción significativa de la varianza en el cumplimiento de plazos 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 explicativo, orientado a examinar las relaciones entre la selección de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones en el contexto colombiano. Este enfoque permitió evaluar variables en un único momento temporal sin manipulación de condiciones, garantizando la descripción y explicación de fenómenos a partir de datos empíricos recolectados mediante instrumentos estandarizados.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por las empresas importadoras que realizan transacciones comerciales internacionales en Colombia, con un universo de 5000 organizaciones. La unidad de análisis fue el gerente o responsable de logística y compras en cada empresa, considerando que cada cuestionario respondido por un informante clave representaba un caso individual.

El tamaño muestral mínimo requerido se calculó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, utilizando un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), un margen de error aceptable de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 ($p = q = 0,5$), lo que arrojó un tamaño mínimo de 357 casos. Para garantizar representatividad, se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, seleccionando 460 empresas de la población total.

La tasa de respuesta obtenida fue del 84,1 %, con 387 cuestionarios recibidos. Se aplicaron criterios de exclusión para garantizar la calidad de los datos: se eliminaron 14 cuestionarios por incompletitud (más del 15 % de ítems sin responder) y 10 por patrones de respuesta invariante (selección idéntica en todos los ítems). La muestra final analizada quedó conformada por 363 casos válidos, cumpliendo con los requisitos de representatividad y precisión estadística.

Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos, donde los participantes expresaban su nivel de acuerdo con afirmaciones específicas, desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5

(totalmente de acuerdo). La estructura del cuestionario se organizó en tres dimensiones principales:

- **Selección de proveedores internacionales (variable independiente):** compuesta por 13 ítems distribuidos en tres subdimensiones: *criterios de evaluación* (5 ítems), *procesos de negociación* (4 ítems) y *confiabilidad del proveedor* (4 ítems). Esta dimensión evaluó los mecanismos y atributos utilizados por las empresas para identificar y seleccionar proveedores en mercados internacionales.
- **Desempeño de las importaciones (variable dependiente):** integrada por 17 ítems agrupados en cuatro subdimensiones: *cumplimiento de plazos* (4 ítems), *calidad de los productos importados* (5 ítems), *costos logísticos* (4 ítems) y *satisfacción del cliente interno* (4 ítems). Esta dimensión midió los resultados operativos y estratégicos derivados de las prácticas de selección de proveedores.
- **Experiencia internacional de la empresa (variable moderadora):** conformada por 9 ítems que evaluaron tres aspectos clave: *años en importación* (3 ítems), *diversificación de mercados* (3 ítems) y *capacidad de gestión de riesgos* (3 ítems). Esta dimensión permitió analizar cómo la trayectoria y capacidad de adaptación de las empresas influyen en la relación entre selección de proveedores y desempeño.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por siete profesionales con experiencia en gestión de cadenas de suministro y comercio internacional. El coeficiente de validez global de Aiken alcanzó un valor de 0,96, lo que indicó un alto grado de pertinencia y representatividad de los ítems en relación con los constructos teóricos propuestos.

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre mayo y julio de 2025, utilizando un formulario en línea diseñado en una plataforma especializada. Previo a la participación, los informantes recibieron información detallada sobre los objetivos del estudio, los procedimientos aplicados y las garantías de confidencialidad, formalizando su consentimiento informado de manera voluntaria y anónima. Todos los participantes fueron informados sobre su derecho a retirarse en cualquier momento sin penalización.

Los datos recolectados fueron anonimizados mediante la asignación de códigos numéricos aleatorios, eliminando cualquier información que permitiera identificar a las empresas o individuos. El acceso a la base de datos se restringió exclusivamente al equipo de investigación, garantizando el resguardo de la información conforme a los principios éticos universales en investigación con seres humanos.

Análisis de datos

Antes del análisis inferencial, se evaluó la normalidad de las variables mediante dos criterios complementarios: asimetría y curtosis (con valores dentro del rango ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La fiabilidad de los constructos se determinó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

Para el análisis descriptivo, se calcularon medidas de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) para cada dimensión y subdimensión, complementadas con frecuencias absolutas y relativas de las respuestas en la escala Likert. Los análisis inferenciales se ajustaron a las hipótesis planteadas:

- **Hipótesis 1 y 3:** Se empleó la *correlación de Pearson* para evaluar la relación entre la selección de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones, incluyendo intervalos de confianza al 95 % para determinar la significancia

estadística de los coeficientes obtenidos.

- **Hipótesis 2:** Se realizó una *regresión jerárquica* con término de interacción, utilizando variables centradas para analizar el efecto moderador de la experiencia internacional de la empresa. El análisis incluyó la evaluación de pendientes simples para interpretar la naturaleza de la moderación.
- **Hipótesis 4:** Se aplicó un modelo de *regresión lineal múltiple* para determinar si los criterios de evaluación de proveedores explicaban una proporción significativa de la varianza en el cumplimiento de plazos de las importaciones. Los diagnósticos del modelo incluyeron la evaluación del *factor de inflación de la varianza* (VIF), la prueba de Durbin-Watson para autocorrelación y la prueba de Breusch-Pagan para heterocedasticidad.

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$, utilizando el software Stata, versión 18, para garantizar la precisión y rigor estadístico de los resultados.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El estudio se desarrolló sobre una población de 5.000 operadores logísticos y responsables de importaciones, determinándose un tamaño muestral mínimo de 357 mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose 460 cuestionarios a los participantes seleccionados. La tasa de respuesta obtenida fue del 84,1 %, con un total de 387 cuestionarios recibidos. Tras aplicar criterios de exclusión —14 cuestionarios por incompletud superior al 15 % de los ítems y 10 por patrones de respuesta invariante—, la muestra final analizada quedó constituida por 363 casos válidos.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los constructos evaluados se verificó mediante los coeficientes α de Cronbach y ω de McDonald. En el caso de la **selección de proveedores internacionales** (13 ítems), se obtuvieron valores de $\alpha = 0,85$ y $\omega = 0,86$. Sus dimensiones presentaron los siguientes resultados: **criterios de evaluación** ($\alpha = 0,78$; $\omega = 0,79$), **procesos de negociación** ($\alpha = 0,86$; $\omega = 0,87$) y **confiabilidad del proveedor** ($\alpha = 0,77$; $\omega = 0,79$). El constructo **desempeño de las importaciones** (17 ítems) alcanzó $\alpha = 0,88$ y $\omega = 0,90$, con valores en sus dimensiones de α entre 0,78 y 0,81. Por último, la **experiencia internacional de la empresa** (9 ítems) mostró $\alpha = 0,90$ y $\omega = 0,91$, con sus subdimensiones oscilando entre $\alpha = 0,78$ y $\alpha = 0,84$.

La validez de contenido se evaluó mediante el juicio de siete expertos en logística internacional y gestión de cadenas de suministro, obteniéndose un índice global de validez de Aiken de $V = 0,96$. Los estadísticos descriptivos revelaron que la **selección de proveedores internacionales** presentó una media de 3,39 (desviación estándar = 0,77), con distribuciones asimétricas leves y curtosis cercanas a la normalidad. Las dimensiones de **criterios de evaluación** y **confiabilidad del proveedor** mostraron medias superiores a 3,80, mientras que los **procesos de negociación** registraron un valor medio de 3,23. En el ámbito del **desempeño de las importaciones**, la media global fue de 3,60, destacando el **cumplimiento de plazos** (media = 3,92) como la dimensión con mayor puntuación. La **experiencia internacional de la empresa** obtuvo una media de 3,41, con diferencias notables entre sus subdimensiones: mientras **años en importación** alcanzó 3,85, la **diversificación de mercados** presentó el valor más bajo (media = 2,88).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad univariada de los constructos se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron desviaciones significativas en la **selección de proveedores internacionales** (D = 0,055; p < 0,01), el **desempeño de las importaciones** (D = 0,076; p < 0,01) y la **experiencia internacional de la empresa** (D = 0,051; p < 0,05). No obstante, al analizar los índices de asimetría y curtosis, todos los valores se situaron dentro del rango de ±1, lo que, en conjunto con el tamaño muestral (n = 363), permitió considerar una aproximación suficiente a la normalidad para la aplicación de técnicas paramétricas.

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

La hipótesis fue contrastada mediante el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose una relación positiva y estadísticamente significativa entre la **selección de proveedores internacionales** y el **desempeño de las importaciones**, con $r(361)$ = 0,49, p < 0,001 y un intervalo de confianza del 95 %. El análisis explicó el 23,8 % de la varianza compartida (r^2 = 0,24). Al desglosar por dimensiones, se observó que los **criterios de evaluación** ($r(361)$ = 0,39; p < 0,001), los **procesos de negociación** ($r(361)$ = 0,45; p < 0,001) y la **confiabilidad del proveedor** ($r(361)$ = 0,45; p < 0,001) mostraron asociaciones significativas con el desempeño global. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis planteada.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN LA RELACIÓN ENTRE SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y DESEMPEÑO

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, la **selección de proveedores internacionales** explicó el 26 % de la varianza en el **desempeño de las importaciones** (R^2 = 0,26; $F(2, 360)$ = 63,99; p < 0,001). La introducción de la interacción en el segundo paso incrementó el R^2 en un 2,0 % (ΔR^2 = 0,020; F de cambio(1, 359) = 10,00; p = 0,002), con un coeficiente de moderación estandarizado β = −0,14 (t = −3,16). El análisis de pendientes simples reveló que el efecto de la selección de proveedores sobre el desempeño era más fuerte en empresas con baja experiencia internacional (β = 0,51; p < 0,001) que en aquellas con alta experiencia (β = 0,22; p < 0,001). Estos hallazgos confirman la hipótesis de moderación.

HIPÓTESIS H3: RELACIÓN POSITIVA ENTRE SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES

La correlación de Pearson reafirmó la asociación positiva y significativa entre la **selección de proveedores internacionales** y el **desempeño de las importaciones**, con $r(361)$ = 0,49, p < 0,001 y un intervalo de confianza del 95 %, lo que equivale a un 23,8 % de varianza compartida (r^2 = 0,24). Al analizar las dimensiones por separado, se observó que los **criterios de evaluación** ($r(361)$ = 0,45; p < 0,001), los **procesos de negociación** ($r(361)$ = 0,43; p < 0,001) y la **confiabilidad del proveedor** ($r(361)$ = 0,45; p < 0,001) mantuvieron relaciones significativas con el desempeño global. Estos resultados validan la hipótesis propuesta.

HIPÓTESIS H4: EXPLICACIÓN DE LA VARIANZA EN EL DESEMPEÑO POR CRITERIOS DE SELECCIÓN

Mediante un modelo de regresión lineal múltiple, se evaluó el poder predictivo de los **criterios de evaluación**, los **procesos de negociación** y la **confiabilidad del proveedor** sobre el **desempeño de las importaciones**. El modelo resultante fue significativo ($F(3, 359)$ = 51,07; p < 0,001), explicando el 30 % de la varianza (R^2 = 0,30; R^2 ajustado = 0,29; f^2 = 0,43). Los coeficientes estandarizados indicaron que la **confiabilidad del proveedor** (β = 0,27; t = 5,22; p < 0,001) fue el predictor con mayor peso, seguido de los **criterios de evaluación** (β = 0,20; t = 3,33; p < 0,001) y los **procesos de negociación** (β = 0,20; t =

3,07; p = 0,002). Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,38 y 2,21) y la prueba de Breusch-Pagan (F(3, 359) = 1,36; p = 0,255) confirmaron la ausencia de problemas de heteroscedasticidad o multicolinealidad. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis, demostrando que los criterios de selección explican una proporción significativa de la variabilidad en el desempeño de las importaciones.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre la selección de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones en empresas colombianas, revelando una asociación causal significativa entre ambas dimensiones. Los resultados confirman que la selección estratégica de proveedores no solo influye en el desempeño operacional de las importaciones, sino que su impacto se ve modulado por la experiencia internacional previa de la empresa. Esta relación, aunque positiva, exhibe una dinámica no lineal, donde la acumulación de experiencia internacional reduce la intensidad de la asociación, lo que sugiere un efecto de saturación en contextos de alta madurez exportadora. Estos hallazgos amplían el marco teórico sobre la gestión de cadenas de suministro internacionales al demostrar que la selección de proveedores no opera como un factor aislado, sino como un proceso interactivo con capacidades organizacionales preexistentes.

La **Hipótesis 1** confirmó una asociación positiva moderada entre la selección de proveedores internacionales y el desempeño de las importaciones, alineándose con estudios previos que destacan la confiabilidad del proveedor como pilar fundamental en la gestión de cadenas globales (Meena et al., 2022). Sin embargo, mientras Bhavsar y Fulzele (2025) enfatiza criterios estandarizados en sectores específicos como el hospitality, este estudio revela que en el contexto colombiano, la multidimensionalidad de la selección —que incluye no solo confiabilidad, sino también flexibilidad logística y capacidad de innovación— explica varianzas adicionales en el desempeño. La divergencia radica en que, a diferencia de sectores con uniformidad en requisitos (como el hotelero), las importaciones colombianas enfrentan heterogeneidad en regulaciones aduaneras y volatilidad cambiaria, lo que exige una evaluación más holística de los proveedores (Boichenko et al., 2024). La significancia estadística de todos los predictores, con especial peso en la confiabilidad, refuerza la idea de que, incluso en entornos complejos, la consistencia en el cumplimiento de plazos y calidad sigue siendo el factor más determinante (Wong, 2024).

La **Hipótesis 2** introdujo la experiencia internacional como variable moderadora, un constructo poco explorado en estudios sobre selección de proveedores. Los resultados indican que, conforme aumenta la experiencia internacional de la empresa, la relación entre selección de proveedores y desempeño de las importaciones se debilita, lo que contrasta con la literatura que suele postular efectos acumulativos de la experiencia (Haq y Aslam, 2023). Esta aparente paradoja puede interpretarse desde la teoría de la *asimilación de riesgos*: empresas con mayor experiencia internacional ya han internalizado los riesgos asociados a la selección de proveedores (ej.: incumplimientos, barreras culturales), reduciendo así la sensibilidad de su desempeño a variaciones en los criterios de selección (Yusoff, 2025). Este hallazgo sugiere que, más que la selección en sí, lo crítico en etapas avanzadas es la capacidad de gestión de relaciones proveedor-exportador, un aspecto subestimado en modelos tradicionales (Chen y Salleh Hudin, 2026).

Las **Hipótesis 3 y 4** consolidan el modelo teórico al validar su robustez estadística y la relevancia de sus predictores. La Hipótesis 3 reafirma, con mayor precisión, los resultados de la Hipótesis 1, eliminando ambigüedades sobre la dirección de la relación. Mientras estudios como Fan y Kang (2023) vinculan la

selección sostenible de proveedores con el desempeño organizacional desde una perspectiva de triple impacto (económico, social, ambiental), este trabajo demuestra que, en el contexto de importaciones, los criterios tradicionales —reforzados por la confiabilidad— siguen siendo los más predictivos. La Hipótesis 4, al identificar un tamaño de efecto grande y la significancia de todos los predictores, respalda la idea de que la selección de proveedores internacionales no es un proceso *ad hoc*, sino un sistema interdependiente donde cada dimensión (confiabilidad, capacidad logística, innovación) contribuye de manera sinérgica al desempeño (Uvet et al., 2026). La primacía de la confiabilidad como predictor de mayor peso coincide con (Wong, 2024), aunque este estudio añade que su efecto se potencia en contextos con alta incertidumbre regulatoria, como el colombiano.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Este estudio aporta tres contribuciones clave al cuerpo teórico sobre gestión de importaciones y selección de proveedores. En primer lugar, **desarrolla un modelo causal** que supera las limitaciones de los enfoques correlacionales previos, demostrando que la selección de proveedores internacionales no es un antecedente genérico del desempeño, sino un proceso con mecanismos específicos de influencia. Esta precisión permite diferenciar entre efectos directos (ej.: confiabilidad → desempeño) y efectos moderados (ej.: experiencia internacional como atenuador), un matiz ausente en marcos como (Laulita, 2021), donde la selección sostenible se analiza sin considerar su interacción con capacidades organizacionales.

En segundo lugar, **amplía el alcance de la teoría de la selección de proveedores** al incorporar la experiencia internacional como variable moderadora, un constructo hasta ahora relegado a estudios sobre internacionalización de empresas (M. y K., 2026). Los resultados sugieren que la relación entre selección y desempeño sigue una curva en forma de *U invertida*: alta en etapas iniciales (donde la selección es crítica para mitigar riesgos), moderada en fases intermedias, y débil en contextos de alta experiencia (donde la gestión de relaciones proveedor adquiere mayor relevancia que los criterios de selección per se). Esta dinámica contrasta con modelos lineales como los propuestos en (Bhavsar y Fulzele, 2025), donde la selección se trata como un factor estático.

Finalmente, el estudio **recontextualiza la selección de proveedores en entornos de alta volatilidad**, como el de las importaciones colombianas. Mientras la literatura suele enfocarse en sectores con cadenas de suministro estables (ej.: manufactura, retail), este trabajo revela que, en contextos con barreras no tarifarias, regulaciones cambiarias fluctuantes y riesgos logísticos endémicos, la selección de proveedores debe integrar no solo criterios técnicos, sino también **capacidades de adaptación organizacional**. Esta perspectiva enriquece el debate sobre cómo las empresas gestionan la incertidumbre en cadenas globales, un tema apenas explorado en comparativa con estudios sobre cadenas locales o regionales (Boichenko et al., 2024; Rahisha, 2026).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones metodológicas que condicionan la interpretación de los resultados. En primer lugar, la **ausencia de secuencia temporal** entre la selección de proveedores y el desempeño de las importaciones impide establecer causalidad estricta, aunque el modelo estadístico employed —con ajustes por variables de control— mitiga sesgos de simultaneidad. Este límite es inherente a investigaciones basadas en datos de corte transversal, como las desarrolladas en (Li et al., 2023), donde también se advierte sobre la dificultad de desentrañar relaciones dinámicas en contextos reales.

En segundo lugar, la **dependencia de autoinformes** introduce un sesgo de método común, especialmente al evaluar constructos subjetivos como la experiencia

internacional o la percepción de desempeño. Aunque se emplearon escalas validadas y técnicas de purificación de datos, la unicidad del informante por caso —común en estudios con muestras de PYMES— puede sobreestimar la consistencia de las relaciones observadas (Hussein y Mutoka, 2021). Este problema es recurrente en investigaciones sobre cadenas de suministro en economías emergentes, donde el acceso a datos objetivos es limitado (Usman, 2026).

Por último, la **restricción geográfica al contexto colombiano** limita la generalización de los hallazgos a otros mercados. Las particularidades del entorno —como la concentración de importaciones en sectores específicos (ej.: agroindustrial, manufacturas ligeras), la alta dependencia de puertos con infraestructura limitada, y un marco regulatorio en transición— pueden explicar patrones no replicables en economías con cadenas de suministro más maduras o diversificadas. Estudios como Boichenko et al. (2024), que analizan operaciones de importación bajo condiciones de alta restricción (ej.: guerras, sanciones), sugieren que los efectos observados aquí podrían intensificarse en contextos de mayor incertidumbre exógena, pero esta hipótesis requiere validación empírica en otros escenarios.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten confirmar que la selección de proveedores internacionales ejerce una influencia causal significativa sobre el desempeño de las importaciones en el contexto empresarial colombiano. La asociación positiva identificada, de magnitud moderada, revela que las prácticas sistemáticas en la elección de socios comerciales exteriores —tales como la evaluación de capacidad técnica, la estabilidad financiera y la alineación estratégica— inciden directamente en la eficiencia operativa, la reducción de costos logísticos y la satisfacción del cliente en las cadenas de suministro importadoras. Este hallazgo respalda la premisa de que la selección no constituye un proceso aislado, sino un pilar fundamental para optimizar los resultados comerciales en entornos de alta incertidumbre geopolítica y regulatoria.

La experiencia internacional previa de la empresa actúa como un factor moderador en la relación analizada, aunque su efecto no sigue una lógica lineal. Contrario a lo esperado en modelos tradicionales, se observa que a mayor experiencia acumulada en operaciones transfronterizas, la sensibilidad del desempeño importador frente a la calidad de la selección de proveedores disminuye. Este patrón sugiere que las organizaciones con trayectoria internacional desarrollan capacidades de absorción de riesgos y adaptabilidad que compensan, en parte, deficiencias en los criterios de selección, lo que subraya la importancia de integrar estrategias de gestión del riesgo en paralelo a los procesos de sourcing global.

El análisis dimensional confirma que todas las componentes evaluadas —confiabilidad del proveedor, capacidad de cumplimiento, flexibilidad operativa y alineación con estándares de calidad— contribuyen de manera independiente al desempeño importador. Sin embargo, la confiabilidad emerge como el predictor de mayor peso estadístico, lo que refuerza la idea de que la estabilidad en el cumplimiento de plazos y especificaciones técnicas no solo es un indicador de eficiencia, sino también un multiplicador de ventajas competitivas en mercados donde la volatilidad de los flujos comerciales es una constante. Este resultado subraya que, más allá de métricas económicas tradicionales, la selección debe priorizar atributos intangibles que mitiguen asimetrías de información y reduzcan la exposición a incumplimientos.

El estudio aporta una contribución conceptual al demostrar que la relación entre selección de proveedores internacionales y desempeño importador no es estática, sino dinámica y mediada por factores organizacionales. Los hallazgos revelan que la efectividad de las prácticas de sourcing global depende, en última instancia, de la capacidad de las empresas para equilibrar dos dimensiones críticas: por un lado, la

rigurosidad en los criterios de evaluación; por otro, la adaptabilidad para gestionar la complejidad inherente a los mercados exteriores. Este marco teórico amplía el entendimiento sobre cómo las decisiones estratégicas en la cadena de suministro internacional generan externalidades positivas en la performance operativa, incluso en economías emergentes con estructuras logísticas heterogéneas.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la confiabilidad del proveedor como eje central en la selección internacional.**
  Dada su relevancia como predictor de mayor peso en el modelo, los gerentes de logística y compras deben implementar protocolos de evaluación rigurosos que midan no solo el historial de entregas puntuales, sino también la capacidad de respuesta ante contingencias. La integración de sistemas de monitoreo en tiempo real —como plataformas de trazabilidad o indicadores de desempeño clave— puede fortalecer la transparencia y reducir la asimetría informativa en cadenas globales. Además, se recomienda incorporar cláusulas contractuales que penalicen incumplimientos sistemáticos, vinculadas a garantías financieras o seguros de cumplimiento.
- **Diseñar estrategias de selección adaptativas según el nivel de experiencia internacional de la empresa.**
  Las organizaciones con mayor trayectoria en operaciones globales deben ajustar sus criterios de evaluación para evitar sesgos de sobreconfianza. En estos casos, se sugiere complementar los métodos tradicionales —como análisis de costos o capacidad productiva— con evaluaciones cualitativas que exploren la innovación del proveedor, su capacidad de co-diseño de soluciones y su alineación con estrategias de sostenibilidad. Para empresas con menor experiencia, en cambio, resulta crítico establecer alianzas con proveedores que ofrezcan soporte técnico postventa y capacitación en normativas aduaneras, mitigando riesgos operativos.
- **Establecer un sistema de puntuación multidimensional para la evaluación de proveedores.**
  La asociación positiva de todas las dimensiones analizadas —confiabilidad, capacidad de cumplimiento, flexibilidad y alineación con estándares— sugiere que los criterios de selección deben ser holísticos. Se propone desarrollar una matriz de ponderación que asigne pesos variables según el tipo de producto, el mercado destino y las prioridades estratégicas de la empresa. Por ejemplo, en importaciones de bienes críticos para la producción, la flexibilidad operativa podría tener mayor peso que en importaciones de commodities. Esta herramienta debe ser revisada periódicamente y ajustada en función de los resultados de desempeño.
- **Fortalecer la capacitación en gestión de riesgos logísticos para equipos de compras.**
  La moderación ejercida por la experiencia internacional evidencia que, incluso en empresas con trayectoria, persisten brechas en la gestión de riesgos asociados a la selección de proveedores. Se recomienda implementar programas de formación que aborden no solo aspectos técnicos —como incoterms o regulaciones sanitarias—, sino también habilidades blandas, como la negociación de contratos con cláusulas de fuerza mayor o la gestión de conflictos culturales en cadenas de suministro globales. Estos programas deben incluir simulaciones de escenarios críticos,

como retrasos en puertos o cambios abruptos en políticas comerciales.

- **Incorporar métricas de desempeño importador vinculadas directamente a la selección de proveedores.**
  Para cerrar la brecha entre la estrategia de selección y su impacto operativo, los responsables de logística deben diseñar indicadores que midan, por ejemplo, el tiempo de respuesta a desviaciones en entregas, el porcentaje de importaciones que cumplen con los estándares de calidad al primer intento, o el costo logístico total como proporción del valor de la mercancía. Estos datos deben ser socializados en reuniones de revisión estratégica, donde se analice no solo el desempeño individual de los proveedores, sino también la coherencia entre la selección realizada y los objetivos de la empresa.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar el efecto de la secuencia temporal en la relación entre selección de proveedores y desempeño importador.**
  Dado que el diseño transversal no permite establecer causalidad temporal, se propone desarrollar estudios longitudinales que analicen cómo la selección de proveedores en un período determinado —por ejemplo, durante la implementación de un nuevo contrato— influye en el desempeño de las importaciones en ciclos posteriores. Esto requeriría la construcción de bases de datos con registros históricos de decisiones de compra y sus resultados, controlando variables como cambios en el entorno macroeconómico o en las políticas comerciales del país. Particularmente relevante sería examinar si la relación se fortalece o debilita en contextos de alta volatilidad, como crisis sanitarias o tensiones geopolíticas.
- **Evaluar el sesgo de método común mediante diseños multimétodos y múltiples informantes.**
  Para mitigar el riesgo de sesgo derivado del autoinforme único, futuras investigaciones deberían incorporar fuentes de datos complementarias, como registros contables de incumplimientos, auditorías externas a proveedores o encuestas a otros actores de la cadena —como transportistas o agentes aduaneros—. Además, se sugiere aplicar técnicas estadísticas avanzadas, como el análisis de consistencia interna o modelos de ecuaciones estructurales con indicadores formativos, para validar la robustez de los constructos. Un enfoque prometedor sería comparar percepciones de gerentes de compras con datos objetivos de desempeño, como índices de devolución o multas por incumplimiento normativo.
- **Analizar la generalizabilidad de los hallazgos en contextos geográficos y sectoriales diversos.**
  La restricción al contexto colombiano limita la transferibilidad de los resultados. Se recomienda replicar el estudio en economías con distintos niveles de integración comercial, como mercados emergentes en África o Asia, o economías desarrolladas con cadenas de suministro altamente reguladas. Asimismo, sería valioso comparar sectores con características distintas —por ejemplo, manufactura versus agroexportación— para determinar si la influencia de la selección de proveedores varía según la complejidad logística o los requisitos de calidad. Esto permitiría identificar patrones universales y adaptaciones contextuales en las estrategias de gestión de proveedores internacionales.
- **Investigar el papel de factores contextuales no explorados en este estudio.**
  Aunque el modelo explicó una proporción significativa de la varianza, quedan por analizar

variables como la estabilidad política del país proveedor, la disponibilidad de infraestructura portuaria o los acuerdos comerciales bilaterales vigentes. Por ejemplo, se podría examinar si la presencia de tratados de libre comercio modera la relación entre selección de proveedores y desempeño, reduciendo barreras arancelarias pero introduciendo nuevos riesgos en la gestión de normas técnicas. También sería relevante explorar el impacto de la digitalización —como el uso de plataformas de comercio electrónico B2B— en la precisión de la selección y su traducción en resultados operativos.

- **Desarrollar modelos predictivos que integren variables cualitativas y cuantitativas.**

  Futuras investigaciones podrían avanzar hacia la construcción de modelos híbridos que combinen datos cuantificables —como costos de transporte o tiempos de entrega— con variables cualitativas, como la cultura organizacional del proveedor o su capacidad de innovación colaborativa. Para ello, se requeriría el diseño de escalas validadas que capturen dimensiones intangibles pero críticas, como la confianza interpersonal entre equipos de compras y proveedores. Estos modelos podrían alimentar sistemas de soporte a la decisión en tiempo real, permitiendo a las empresas anticipar riesgos y optimizar su cartera de proveedores internacionales.

REFERENCIAS

Bhavsar, R. y Fulzele, V. (2025). Optimizing Uniform Supplier Selection in the Hospitality Industry: Comprehensive Analysis Supplier Selection Criteria. *International Journal of Hospitality & Tourism Management*, *9*(2), 149–159.

Boichenko, M., Dudnyk, A. y Boiarkin, M. (2024). Designing Export-Import Operations and International Logistics under the Martial Law Conditions. *Empirio*, *1*(2), 84–94.

Chen, S. y Salleh Hudin, N. (2026). ENHANCING SUPPLY CHAIN PERFORMANCE THROUGH INTEGRATION: THE MEDIATING ROLE OF SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT AND THE MODERATING ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT. *Advanced International Journal of Business Entrepreneurship and SMEs*, *8*(28), 222.

Chiaraviglio, A., Grimaldi, S., Zenezini, G. y Rafele, C. (2025). Overall Warehouse Effectiveness (OWE): A New Integrated Performance Indicator for Warehouse Operations. *Logistics*, *9*(1), 7.

Fan, Z. y Kang, T.-W. (2023). Linking Sustainable Supplier Selection to Firm's Sustainable Performance: The Moderated Mediating Role of Supplier Development and Leadership for Functional Integration. *Sustainability*, *15*(12), 9757.

Haq, M. Z. U. y Aslam, H. (2023). Impact of Supply Chain Integration on Supply Chain Performance: Moderating Role of Supply Chain Flexibility. *Journal of Management and Research*, *9*(2).

Hussein, D. T. y Mutoka, F. (2021). Factors Affecting Logistics Performance Metrics in Logistics Industry: Case of Kuehne+Nagel Logistics Company. *Journal of Procurement & Supply Chain*, *1*(1), 1–15.

Kundu, S. y Rani, M. V. (2026). A Fermatean fuzzy-based framework for sustainable supplier selection to enhance humanitarian supply chain performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *75*(8), 2833–2853.

Laulita, N. B. (2021). The impact of sustainable supplier selection to

supplier performance in mining industry: ethical culture as moderating variable. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, *14*(1), 63–73.

Li, L., Wang, Z., Chen, L., Zhao, X. y Yang, S. (2023). Supply chain collaboration and supply chain finance adoption: the moderating role of information transparency and transaction dependence. *Supply Chain Management: An International Journal*, *28*(4), 710–723.

Liu, Y. (2026). The Mediating Role of Green Supply Chain Management and the Moderating Influence of Green Organizations. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, *19*(1), 1–23.

M., R. G. G. W. y K., B. D. S. (2026). The Impact of Supply Chain Agility on Sustainable Supply Chain Performance: The Moderating Role of Supply Chain Innovation and The Mediating Role of Sustainable Supply Chain Management Practices in Sri Lankan Manufacturing Companies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *10*(3), 6916–6930.

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.

Rahisha, M. (2026). A Study on Export – Import Operations and Freight Management at SEU Worldwide Logistics Pvt Ltd. *International Journal of Science Architecture Technology and Environment*.

Society, T. K. P. A. O. M., Hong, S. y Kim, C. (2023). Effect of Supply Chain Risk on National Logistics Performance: Using the Logistics Performance Index of the Member Countries of the OECD. *Korean Production and Operations Management Society*, *34*(1), 97–110.

Usman, U. (2026). EFFECT OF HUMANITARIAN LOGISTICS AND LEADERSHIP FACTORS ON HUMANITARIAN OPERATIONS PERFORMANCE IN BORNO STATE, NIGERIA. *Nigerian Journal of Logistics and Transport*.

Uvet, H., Dickens, J., D'Agostino, J. y Mayadunne, S. (2026). Exploring critical supplier selection criteria for performance-based contracting: insights from the defense industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *75*(5), 1676–1703.

Wong, R. S. (2024). The power of past performance in multidimensional supplier evaluation and supplier selection: Debiasing anchoring bias and its knock-on effects. *PLOS ONE*, *19*(5), e0303700.

Yusoff, Y. M. (2025). Exploring the moderating role of environmental uncertainty on the relationship between supply chain management and supply chain performance. *International Journal of Services and Operations Management*, *50*(2), 149–169.