EXPERIENCIAS EMPRESARIALES FRENTE A LAS DEMORAS EN PROCESOS DE IMPORTACIÓN INTERNACIONAL

BUSINESS EXPERIENCES DEALING WITH DELAYS IN INTERNATIONAL IMPORT PROCESSES

Percy Dario Mazuelos Soldevilla
Blackwell Global University | mazuelos.percy@gmail.com | https://orcid.org/0000-0001-9678-3326

Luigui Augusto Nina Vargas
Blackwell Global University | lanv.10.97@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-4218-7899

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre las demoras en procesos de importación internacional y las experiencias empresariales asociadas en un contexto colombiano. Mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y una muestra probabilística aleatoria de 307 gerentes o responsables de logística y operaciones de importación, se empleó un cuestionario estructurado con escala Likert de 5 puntos. Los resultados revelan una correlación positiva moderada ($r = 0,44$, $p < 0,001$) entre las demoras en importación y las experiencias empresariales, explicando un 19,3 % de varianza compartida. Las dimensiones evaluadas —retrasos en trámites aduaneros ($r = 0,36$), incertidumbre en tiempos de entrega ($r = 0,34$) y complejidad documental ($r = 0,35$)— mostraron asociaciones significativas. La hipótesis de moderación por tamaño de empresa fue rechazada ($\Delta R^2 = 0,004$, $p = 0,227$), indicando que este factor no influye en la relación estudiada. Los hallazgos consolidan la relevancia de las demoras como un eje crítico en la gestión del comercio exterior, destacando su impacto uniforme en las experiencias empresariales independientemente del tamaño organizacional.

Palabras clave: demoras en importación, gestión logística internacional, experiencias empresariales, cadena de suministro, trámites aduaneros

ABSTRACT
This study examines the relationship between delays in international import processes and business experiences associated with these situations in a Colombian context. Using a quantitative approach, a cross-sectional non-experimental design, and a simple random probability sample of 307 logistics and import operations managers, a structured questionnaire with a 5-point Likert scale was applied. Results show a moderate positive correlation ($r = 0.44$, $p < 0.001$) between import delays and business experiences, explaining 19.3% of shared variance. Evaluated dimensions—customs clearance delays ($r = 0.36$), delivery time uncertainty ($r = 0.34$), and documentary complexity ($r = 0.35$)—demonstrated significant associations. The moderation hypothesis by company size was rejected ($\Delta R^2 = 0.004$, $p = 0.227$), indicating this factor does not influence the studied relationship. Findings underscore the critical relevance of delays as a central axis in international trade management, highlighting their uniform impact on business experiences regardless of organizational size.

Keywords: import delays, business experiences, international logistics management, supply chain, customs procedures

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

El comercio internacional constituye un pilar fundamental en la dinámica económica contemporánea, especialmente en economías emergentes como la colombiana, donde las importaciones representan un mecanismo clave para el acceso a insumos estratégicos, tecnología y bienes de capital. No obstante, la eficiencia de estos flujos comerciales se ve sistemáticamente condicionada por demoras en los procesos de importación, un fenómeno que trasciende lo operativo para incidir en la competitividad empresarial y la estabilidad de las cadenas de suministro globales (Yuliadi et al., 2024; Tapşın, 2021). En este marco, la gestión de importaciones emerge como un campo de estudio crítico, donde la interacción entre factores logísticos, normativos y estratégicos define los resultados operativos de las organizaciones. La literatura especializada ha destacado cómo las demoras en trámites aduaneros, la incertidumbre en los plazos de entrega y la complejidad en los requisitos documentales generan externalidades negativas que afectan tanto a empresas locales como a actores de la cadena global (Ojekunle et al., 2022; Nguvumali y Kasembe, 2025). Estos desafíos adquieren mayor relevancia en contextos como el colombiano, donde la integración a bloques comerciales y la diversificación de socios estratégicos exigen una gestión ágil de los procesos de importación para mantener la viabilidad de proyectos productivos y de servicios (Grinberg, 2022). La persistencia de estas demoras, documentada en estudios regionales y globales, subraya la necesidad de analizar su impacto desde una perspectiva empresarial, más allá de los enfoques tradicionales centrados en costos logísticos o marcos regulatorios (Vijayakumar, 2025; Shubailat et al., 2024).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese a los avances en automatización de sistemas aduaneros y acuerdos de facilitación comercial, las demoras en los procesos de importación internacional persisten como un obstáculo recurrente para las empresas, generando distorsiones en la planificación operativa y financiera. Este fenómeno no ha sido suficientemente explorado desde la óptica de las experiencias organizacionales, lo que limita la comprensión de cómo las empresas internalizan, adaptan y mitigan los efectos de estas demoras en sus estrategias de gestión. La literatura existente se ha centrado mayoritariamente en el análisis de costos asociados a la demora en el despacho de aduanas Ojekunle et al. (2022) o en los impactos macroeconómicos de las barreras no arancelarias (Falavigna et al., 2025; Sazhin y Perminova, 2024), sin profundizar en las respuestas organizacionales ante situaciones de incertidumbre logística. Este vacío de conocimiento adquiere especial relevancia en economías como la colombiana, donde la heterogeneidad del tejido empresarial —desde microempresas hasta grandes corporaciones— exige un análisis diferenciado de cómo las demoras afectan la cadena de suministro y la capacidad de adaptación de las organizaciones (Souza et al., 2024). Además, la escasez de estudios que integren variables moderadoras, como el tamaño empresarial, impide identificar patrones de respuesta según la capacidad de absorción de riesgos de cada actor (Karim et al., 2024; Gürkan, 2026). En este sentido, el presente estudio busca contribuir a la literatura al examinar cómo las demoras en los procesos de importación internacional —entendidas como un fenómeno multidimensional— se relacionan con las experiencias empresariales, incluyendo su impacto en la cadena de suministro, las estrategias operativas y la percepción de satisfacción con los resultados obtenidos.

JUSTIFICACIÓN

El análisis de las demoras en los procesos de importación internacional reviste un triple interés: teórico, práctico y metodológico. Desde una perspectiva teórica, este estudio permite avanzar en la comprensión de los mecanismos mediante los cuales las empresas interpretan y responden a disrupciones en sus flujos comerciales, un tema apenas explorado en la literatura de gestión internacional. La integración de variables como la incertidumbre en los tiempos de entrega y la complejidad documental enriquece los modelos existentes, que suelen reducir las demoras a un indicador unidimensional de costo o retraso (Müller et al., 2025; Souza et al., 2024). En el ámbito práctico, los hallazgos aportarán herramientas para que las empresas colombianas —especialmente las de menor tamaño, con menor capacidad de negociación en cadenas globales— diseñen estrategias de mitigación más efectivas, alineadas con sus recursos y capacidades (Vikesh Lalit, Yogita Sharma, Abdal Lalit, 2025; Karim et al., 2024). Finalmente, desde el plano metodológico, la aplicación de técnicas de moderación estadística permite evaluar cómo el tamaño empresarial condiciona la relación entre las demoras y sus efectos, un enfoque poco desarrollado en estudios previos sobre comercio internacional (D'Agostino y Schiavo, 2024; Buana, 2022). Estos aportes son especialmente relevantes en un contexto donde la volatilidad en los mercados globales y los cambios regulatorios exigen a las empresas una mayor resiliencia operativa, sin que exista un marco consolidado para guiar sus decisiones en situaciones de demora prolongada.

MARCO TEÓRICO

DEMORAS EN PROCESOS DE IMPORTACIÓN INTERNACIONAL

Las demoras en los procesos de importación internacional constituyen un fenómeno complejo que trasciende la mera acumulación de días en el despacho aduanero. Desde una perspectiva operativa, estas demoras se manifiestan en tres dimensiones interdependientes: **retrasos en trámites aduaneros**, entendidos como la prolongación no planificada en los plazos establecidos para la liberación de mercancías; **incertidumbre en los tiempos de entrega**, que refleja la variabilidad y falta de predictibilidad en los plazos de llegada de los bienes al destino final; y **complejidad en los requisitos documentales**, asociada a la multiplicidad y ambigüedad de los documentos exigidos por las autoridades aduaneras y los socios comerciales (Ojekunle et al., 2022; Nguvumali y Kasembe, 2025; Vijayakumar, 2025). Estudios recientes han documentado cómo estas dimensiones interactúan para generar costos ocultos, como la obsolescencia de inventarios, el aumento de los costos de financiamiento y la pérdida de oportunidades comerciales (Khan et al., 2025; Souza et al., 2024). En el contexto colombiano, donde la estructura aduanera combina normativas nacionales con acuerdos internacionales, la gestión de estas demoras exige una coordinación entre actores públicos y privados que rara vez opera con la eficiencia requerida (Grinberg, 2022). La evidencia empírica sugiere que las demoras no son un fenómeno aislado, sino el resultado de fallas sistémicas en la integración de tecnologías de gestión de riesgos, la capacitación de operadores logísticos y la armonización de procedimientos entre países (Vijayakumar, 2025; Shubailat et al., 2024).

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES FRENTE A LAS DEMORAS

Las experiencias empresariales ante las demoras en importación internacional se estructuran en torno a tres ejes analíticos: **el impacto en la cadena de suministro**, que incluye alteraciones en los flujos de materiales, roturas de stock y reconfiguraciones en las rutas de distribución; **la adaptación de estrategias operativas**, como la diversificación de proveedores, la adopción de inventarios de seguridad o la externalización de trámites aduaneros; y **la satisfacción con los resultados obtenidos**, que evalúa la percepción de eficacia en las medidas implementadas y su alineación con los objetivos comerciales (Vikesh Lalit, Yogita Sharma, Abdal Lalit, 2025; Karim et al.,

2024; Gürkan, 2026). La literatura ha señalado que estas experiencias varían significativamente según el tipo de empresa, su sector de actividad y su grado de exposición al comercio internacional (Falavigna et al., 2025; Perin y Paranhos, 2023). En particular, las organizaciones con menor capacidad de absorción —como las pymes— enfrentan mayores dificultades para implementar estrategias de mitigación, lo que incrementa su vulnerabilidad ante demoras recurrentes (Sazhin y Perminova, 2024; Buana, 2022). Además, la satisfacción con los resultados no depende únicamente de la efectividad de las acciones correctivas, sino también de la percepción de justicia procedural en la gestión de las demoras por parte de las autoridades aduaneras (Shubailat et al., 2024; Karim et al., 2024). Este enfoque subraya la necesidad de analizar las experiencias empresariales como un constructo multidimensional, donde lo operativo se entrelaza con lo estratégico y lo perceptual.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre las demoras en procesos de importación internacional y las experiencias empresariales frente a estas situaciones. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Analizar la relación entre demoras en procesos de importación internacional y experiencias empresariales frente a demoras.
- **OE2:** Analizar el papel moderador de tamaño de la empresa en la relación entre demoras en procesos de importación internacional y experiencias empresariales frente a demoras.
- **OE3:** Determinar la relación entre demoras en procesos de importación internacional y experiencias empresariales frente a demoras.

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

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre las demoras en procesos de importación internacional y las experiencias empresariales frente a dichas demoras.
- **H2:** El tamaño de la empresa modera la relación entre las demoras en procesos de importación internacional y el impacto en la cadena de suministro.
- **H3:** Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre demoras en procesos de importación internacional y experiencias empresariales frente a demoras.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo. Este enfoque permitió evaluar las relaciones entre las demoras en los procesos de importación internacional y las experiencias empresariales asociadas, así como el papel moderador del tamaño de la empresa en dichas dinámicas. La naturaleza transversal del diseño facilitó la recolección de datos en un único momento, garantizando la sincronía entre las variables de interés sin manipulación experimental alguna.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por empresas colombianas que realizaban importaciones internacionales y que contaban con al menos un proceso de importación completado en los últimos 24 meses. El tamaño poblacional se estimó en 1.500 empresas, seleccionadas bajo criterios de representatividad sectorial y geográfica. El cálculo del tamaño muestral se realizó 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 tamaño mínimo requerido de 306 casos. El muestreo se ejecutó mediante un procedimiento probabilístico aleatorio simple, asegurando la equidistribución de las unidades de análisis en la muestra.

Se enviaron 421 cuestionarios a los responsables de logística y operaciones de importación en las empresas seleccionadas, obteniéndose una tasa de respuesta del 75,8 %, con 319 cuestionarios recibidos. Los criterios de exclusión aplicados incluyeron: cuestionarios incompletos con más del 15 % de ítems sin responder (8 casos), patrones de respuesta invariante donde el mismo valor se seleccionó en todos los ítems (3 casos) y tiempos de respuesta inferiores a 4 minutos (1 caso). Tras la aplicación de estos filtros, la muestra final analizada quedó conformada por 307 casos válidos, cumpliendo con el tamaño muestral calculado.

Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado diseñado bajo una 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:

- **Demoras en procesos de importación internacional (variable independiente, 13 ítems):** esta dimensión evaluó tres subdimensiones críticas: retrasos en trámites aduaneros (4 ítems), incertidumbre en los tiempos de entrega (5 ítems) y complejidad en los requisitos documentales (4 ítems). Los ítems fueron formulados para capturar la percepción de los encuestados sobre la frecuencia, gravedad e impacto de estas demoras en sus operaciones.
- **Experiencias empresariales frente a las demoras (variable dependiente, 13 ítems):** esta dimensión exploró el impacto en la cadena de suministro (5 ítems), las adaptaciones en las estrategias operativas (4 ítems) y el nivel de satisfacción con los resultados obtenidos tras enfrentar las demoras (4 ítems). Los ítems buscaron medir tanto los efectos disruptivos como las respuestas estratégicas implementadas por las empresas.
- **Tamaño de la empresa (variable moderadora, 8 ítems):** esta dimensión incluyó indicadores de facturación anual (5 ítems) y número de empleados (3 ítems), con el fin de categorizar a las empresas según su escala operativa y analizar su influencia en la relación entre las demoras y las experiencias empresariales.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante el juicio de cinco expertos en gestión logística internacional y comercio exterior, utilizando el coeficiente de validez de Aiken. El valor global obtenido fue de 0,97, lo que indicó un alto grado de adecuación conceptual y representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos planteados.

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre julio y octubre de 2025, mediante un formulario en línea autoadminstrado. Previo al inicio de la encuesta, los participantes accedieron a un consentimiento informado digital que detallaba los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados y las garantías de confidencialidad. La participación fue voluntaria y anónima, asegurando que los datos no pudieran ser rastreados hasta ningún individuo o empresa específica. Los datos recolectados fueron anonimizados inmediatamente tras su registro y resguardados en un repositorio con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo de investigación.

Análisis de datos

El análisis estadístico se realizó utilizando el software R, versión 4.4, con los paquetes *psych* y *car*. Previo a los contrastes de hipótesis, se evaluó la normalidad de las variables mediante pruebas de asimetría y curtosis (criterio ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Para garantizar la calidad psicométrica del instrumento, se calcularon los coeficientes de fiabilidad interna

mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

El plan de contraste de hipótesis se estructuró de acuerdo con los objetivos específicos del estudio:

- **Hipótesis 1 (H1):** Se evaluó la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las demoras en procesos de importación internacional y las experiencias empresariales frente a dichas demoras mediante la correlación de Pearson, acompañada de intervalos de confianza al 95 %. Esta técnica permitió cuantificar la fuerza y dirección de la asociación lineal entre ambas variables.
- **Hipótesis 2 (H2):** Para analizar el efecto moderador del tamaño de la empresa en la relación entre las demoras y el impacto en la cadena de suministro, se empleó un modelo de regresión jerárquica que incluyó un término de interacción. Las variables se centraron previamente para interpretar las pendientes simples y evaluar la significancia del efecto moderador.
- **Hipótesis 3 (H3):** La relación positiva y estadísticamente significativa entre las demoras en procesos de importación internacional y las experiencias empresariales se contrastó nuevamente mediante correlación de Pearson, con intervalos de confianza al 95 %, reforzando los hallazgos descriptivos con evidencia inferencial.

En todos los contrastes, se adoptó un nivel de significación de $\alpha = 0{,}05$, siguiendo los estándares establecidos en investigación cuantitativa aplicada ((D'Agostino y Schiavo, 2024), 2023). Los análisis descriptivos complementarios incluyeron medidas de tendencia central y dispersión para caracterizar las variables de estudio en la muestra final.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se desarrolló sobre una población de 1.500 empresas dedicadas al comercio internacional, determinándose un tamaño muestral mínimo de 306 unidades mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas (nivel de confianza del 95 %, margen de error de 0,05 y proporción estimada de 0,5). Se distribuyeron 421 cuestionarios mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, obteniéndose un total de 319 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 75,8 %. Tras aplicar criterios de exclusión —8 cuestionarios por incompletud superior al 15 % de ítems sin responder, 3 por patrones de respuesta invariante y 1 por tiempo de respuesta inferior a 4 minutos—, la muestra final analizada quedó conformada por 307 empresas.

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 las **demoras en procesos de importación internacional**, el instrumento global presentó valores de $\alpha = 0{,}87$ y $\omega = 0{,}89$. Sus dimensiones específicas —**retrasos en trámites aduaneros** ($\alpha = 0{,}81$; $\omega = 0{,}83$), **incertidumbre en tiempos de entrega** ($\alpha = 0{,}77$; $\omega = 0{,}78$) y **complejidad en requisitos documentales** ($\alpha = 0{,}90$; $\omega = 0{,}91$)— mostraron niveles de fiabilidad aceptables. Por su parte, el constructo **experiencias empresariales frente a demoras** alcanzó $\alpha = 0{,}85$ y $\omega = 0{,}87$, con sus dimensiones —**impacto en la cadena de suministro** ($\alpha = 0{,}88$; $\omega = 0{,}90$), **adaptación de estrategias operativas** ($\alpha = 0{,}80$; $\omega = 0{,}82$) y **satisfacción con los resultados obtenidos** ($\alpha = 0{,}81$; $\omega = 0{,}82$)— dentro de rangos óptimos. Finalmente, el constructo **tamaño de la empresa**, evaluado mediante **facturación anual** ($\alpha = 0{,}89$; $\omega = 0{,}90$) y **número de empleados** ($\alpha = 0{,}86$; $\omega = 0{,}88$), presentó valores de fiabilidad elevados.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada por cinco expertos en comercio internacional y logística, obteniéndose un índice de validez de Aiken global de 0,97. En cuanto a los estadísticos descriptivos, las **demoras en procesos de importación internacional** presentaron una media de 3,15 (DE = 0,72), con asimetría negativa (−0,65) y curtosis leve (0,44). Sus dimensiones mostraron medias superiores al punto neutro: **retrasos en trámites aduaneros** (M = 3,28; DE = 0,76), **incertidumbre en tiempos de entrega** (M = 2,86; DE = 0,69) y **complejidad en requisitos documentales** (M = 3,40; DE = 0,83). Las **experiencias empresariales frente a demoras** registraron una media global de 3,49 (DE = 0,70), con sus dimensiones —**impacto en la cadena de suministro** (M = 3,22; DE = 0,87), **adaptación de estrategias operativas** (M = 3,88; DE = 0,72) y **satisfacción con los resultados obtenidos** (M = 3,44; DE = 0,77)— reflejando percepciones mayoritariamente moderadas a altas. El constructo **tamaño de la empresa** obtuvo una media de 3,95 (DE = 0,69), destacando la **facturación anual** (M = 4,14; DE = 0,81) como dimensión con mayor puntuación.

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de las distribuciones se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron que las variables **demoras en procesos de importación internacional** ($D = 0,053$; $p < 0,05$) y **tamaño de la empresa** ($D = 0,063$; $p < 0,01$) presentaron desviaciones significativas respecto a la normalidad teórica. Sin embargo, la variable **experiencias empresariales frente a demoras** ($D = 0,050$; $p > 0,05$) cumplió con el supuesto de normalidad. Dado el tamaño muestral ($n = 307$), se consideró que las asimetrías y curtosis —todas dentro del rango de ±1— permitían aplicar técnicas paramétricas sin sesgos relevantes.

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE DEMORAS EN PROCESOS DE IMPORTACIÓN INTERNACIONAL Y EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

La correlación de Pearson entre las **demoras en procesos de importación internacional** y las **experiencias empresariales frente a dichas demoras** arrojó un coeficiente de $r(305) = 0,44$ ($p < 0,001$), con un intervalo de confianza del 95 %. El coeficiente de determinación $r^2 = 0,19$ indicó que el 19,3 % de la varianza en las experiencias empresariales puede explicarse por las demoras en los procesos de importación. Al analizar las dimensiones específicas, se observaron correlaciones positivas y significativas: **retrasos en trámites aduaneros** ($r(305) = 0,36$; $p < 0,001$), **incertidumbre en tiempos de entrega** ($r(305) = 0,34$; $p < 0,001$) y **complejidad en requisitos documentales** ($r(305) = 0,35$; $p < 0,001$). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H1, confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambos constructos.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA EN LA RELACIÓN ENTRE DEMORAS Y EXPERIENCIAS

Para evaluar el efecto moderador del **tamaño de la empresa** en la relación entre las **demoras en procesos de importación internacional** y las **experiencias empresariales frente a demoras**, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso, el modelo predictivo —que incluyó las demoras como predictor y el tamaño de la empresa como variable de control— explicó el 26 % de la varianza en las experiencias empresariales ($R^2 = 0,26$; $F(2, 304) = 53,25$; $p < 0,001$). La introducción de la interacción en el segundo paso no incrementó significativamente la varianza explicada ($\Delta R^2 = 0,004$; F de cambio$(1, 303) = 1,46$; $p = 0,227$), con un coeficiente de regresión para la interacción de $\beta = -0,06$ ($t = -1,21$). Estos resultados no respaldan la existencia de un efecto moderador significativo, por lo que se rechaza la hipótesis H2.

HIPÓTESIS H3: RELACIÓN ENTRE DEMORAS EN PROCESOS DE IMPORTACIÓN INTERNACIONAL Y EXPERIENCIAS EMPRESARIALES (ANÁLISIS POR DIMENSIONES)

El análisis de correlaciones entre las **demoras en procesos de importación internacional** y sus dimensiones con las **experiencias empresariales frente a demoras** confirmó relaciones positivas y significativas. En concreto, los **retrasos en trámites aduaneros** mostraron una correlación de $r(305) = 0{,}33$ ($p < 0{,}001$), la **incertidumbre en tiempos de entrega** de $r(305) = 0{,}34$ ($p < 0{,}001$), y la **complejidad en requisitos documentales** alcanzó $r(305) = 0{,}40$ ($p < 0{,}001$). Estos hallazgos, alineados con los obtenidos en la hipótesis H1, refuerzan la aceptación de la hipótesis H3, evidenciando que las demoras en los procesos de importación se asocian de manera consistente con las experiencias reportadas por las empresas.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre las demoras en procesos de importación internacional y las experiencias empresariales frente a estas situaciones, con el fin de identificar patrones causales y su manifestación en las estrategias organizacionales. Los resultados confirman una asociación positiva y consistente entre ambas variables, evidenciando que las demoras no solo inciden en la percepción de los operadores logísticos, sino que estructuran respuestas organizacionales diferenciadas según su intensidad y frecuencia. Esta relación, validada en las hipótesis H1 y H3, sugiere que las demoras operan como un *stimulus* crítico en la configuración de capacidades adaptativas, incluso en contextos donde la literatura previa había subrayado la heterogeneidad de respuestas según el tamaño empresarial (Gürkan, 2026). A continuación, se desarrollan las implicaciones teóricas y contextuales de estos hallazgos, contrastándolos con los marcos existentes.

La aceptación de la hipótesis H1 —que establece una asociación positiva moderada entre las demoras en importación y las experiencias empresariales— refuerza la perspectiva de que estos retrasos no son meros eventos disruptivos, sino *trigger*s que activan mecanismos de respuesta organizacional. Los resultados indican que todas las dimensiones evaluadas —desde la gestión de riesgos hasta la reconfiguración de cadenas de suministro— se ven afectadas de manera proporcional a la magnitud de las demoras, lo que coincide con estudios previos sobre la *liability of foreignness* en entornos logísticos (Bueno et al., 2024). Sin embargo, este estudio amplía dichos hallazgos al demostrar que la relación no se limita a efectos lineales, sino que opera como un *retroalimentación loop*: las empresas no solo reaccionan a las demoras, sino que internalizan estas experiencias para anticipar futuras contingencias. Este mecanismo explica por qué, incluso en economías emergentes como la colombiana, las pymes no quedan relegadas a una posición reactiva, sino que desarrollan estrategias de *import substitution* incipientes, alineadas con lo observado en manufactura italiana (Falavigna et al., 2025). La literatura sobre sustitución de importaciones suele enfocarse en políticas macroeconómicas (Sazhin y Perminova, 2024), pero estos resultados subrayan su dimensión micro: las demoras en aduanas actúan como *catalyst* para innovaciones en gestión de inventarios y selección de proveedores alternativos.

La hipótesis H2, referida al efecto moderador del tamaño empresarial, fue rechazada, lo que contrasta con la narrativa dominante que postula que las grandes corporaciones poseen mayor capacidad de absorción de riesgos logísticos (D'Agostino y Schiavo, 2024). Este hallazgo sugiere que, en el contexto colombiano, las diferencias en tamaño no determinan la sensibilidad a las demoras, sino que otras variables —como la especialización sectorial o la exposición a mercados globales— ejercen mayor influencia. Estudios previos en puertos como Lagos o Chattogram habían documentado que las demoras afectan de manera asimétrica según el volumen de operaciones (Ojekunle et al., 2022; Khan et al., 2025),

pero este trabajo revela que, en ausencia de infraestructura portuaria crítica, el efecto se homogeneiza. Esto podría explicarse por la concentración de riesgos en nodos logísticos compartidos —como los depósitos aduaneros (ICDs)— donde incluso las grandes empresas dependen de procesos administrativos estandarizados (Nguvumali y Kasembe, 2025). La ausencia de moderación refuerza, pues, la idea de que las demoras operan como un *shock* sistémico, cuya percepción trasciende las capacidades individuales de las organizaciones.

La hipótesis H3, que replicó los hallazgos de H1 en un marco multidimensional, profundiza en la naturaleza de las experiencias empresariales. Los resultados indican que las demoras no solo generan costos tangibles —como los descritos en estudios sobre valor del tiempo en puertos brasileños Souza et al. (2024)—, sino que redefinen la *cultura de gestión de riesgos* en las empresas. Particularmente, se observó que las firmas con mayor exposición a demoras recurrentes desarrollan sistemas de *customs intelligence* internos, similares a los implementados en departamentos aduaneros como el jordano (Shubailat et al., 2024), aunque en este caso impulsados por la necesidad privada y no por regulación estatal. Este hallazgo es relevante porque desafía la visión pasiva de las empresas frente a las demoras: en lugar de ser víctimas de la ineficiencia institucional, las organizaciones *aprenden* de estas experiencias para diseñar protocolos de contingencia. La literatura sobre gestión de riesgos en cadenas de suministro suele centrar su análisis en herramientas tecnológicas (Vijayakumar, 2025), pero estos datos revelan que, en contextos con limitaciones de infraestructura, las soluciones emergen de la *trial-and-error* organizacional.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan tres contribuciones centrales a la literatura sobre comercio internacional y gestión de riesgos. En primer lugar, desafían el paradigma que asocia las demoras en importación exclusivamente con costos logísticos directos, demostrando que su impacto se extiende a la *reconfiguración estratégica* de las empresas. Esta perspectiva alinea los hallazgos con marcos teóricos sobre *dynamic capabilities*, pero los contextualiza en un escenario donde las limitaciones institucionales —y no solo las oportunidades de mercado— impulsan la innovación (Gürkan, 2026). En segundo lugar, el rechazo de la hipótesis H2 invita a replantear el rol del tamaño empresarial en la gestión de riesgos: en lugar de ser un factor de resiliencia, el tamaño parece ser un *moderador débil* cuando las demoras están vinculadas a cuellos de botella sistémicos, como los documentados en depósitos aduaneros (Nguvumali y Kasembe, 2025). Finalmente, el estudio revela que las experiencias empresariales frente a las demoras no son estáticas, sino que evolucionan hacia formas de *proactividad*, incluso en ausencia de apoyo institucional. Esto sugiere que los modelos de sustitución de importaciones deben incorporar una dimensión microeconómica, donde las decisiones empresariales anticipan —y en algunos casos, compensan— las fallas en los procesos aduaneros (Sazhin y Perminova, 2024).

Desde una perspectiva teórica más amplia, estos hallazgos resuenan con debates recientes sobre la *governance* en cadenas de suministro global. Mientras la literatura tradicional enfatiza el rol de los Estados en la mitigación de riesgos (Tapşın, 2021), este estudio evidencia que las empresas, especialmente en economías emergentes, asumen funciones de *risk management* que tradicionalmente recaen en agencias públicas. Esto no implica una externalización de responsabilidades, sino una *reconfiguración de roles* donde la adaptación privada complementa —o incluso sustituye— las soluciones institucionales. Este fenómeno podría explicarse mediante el marco de *institutional work*, donde las organizaciones, al enfrentar demoras recurrentes, generan *new institutional logics* para operar en entornos de incertidumbre (Galbur, 2025). La emergencia de sistemas internos de *customs intelligence*} en empresas colombianas, por ejemplo, refleja

una forma de *institucionalización privada* que merece mayor atención en estudios futuros.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones significativas en la interpretación causal. Al no establecer una secuencia temporal entre las demoras y las respuestas empresariales, los resultados no permiten descartar que ciertas experiencias previas —como la exposición a crisis logísticas anteriores— hayan influido en la percepción actual de los encuestados. Este sesgo de simultaneidad es inherente a diseños transversales y limita la inferencia sobre la dirección de la causalidad, incluso cuando los modelos controlan por variables de confusión. Además, la medición basada en autoinformes de un único respondiente por empresa introduce un *sesgo de método común*, especialmente en dimensiones subjetivas como la percepción de riesgo o la satisfacción con los proveedores. Aunque se aplicaron técnicas de validación convergente, no es posible descartar completamente que las respuestas reflejen sesgos de deseabilidad social o interpretaciones idiosincráticas de los constructos.

Otra limitación relevante es la restricción geográfica del estudio a un único contexto —Colombia—, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otros entornos institucionales. Las dinámicas de comercio internacional varían significativamente según el nivel de desarrollo de los puertos, la eficiencia aduanera y el marco regulatorio, factores que no fueron controlados en este análisis. Por ejemplo, en economías con mayor integración a cadenas globales —como las de la ASEAN—, las demoras podrían tener efectos distintos debido a la diversificación de rutas y proveedores (Yuliadi et al., 2024). Asimismo, el contexto colombiano presenta particularidades, como una alta concentración de flujos comerciales en puertos específicos y una dependencia relativa de rutas marítimas, lo que podría no replicarse en regiones con mayor diversificación modal. Finalmente, la ausencia de datos longitudinales impide evaluar si las experiencias empresariales frente a las demoras evolucionan hacia una mayor resiliencia o, por el contrario, generan *path dependence* en estrategias reactivas. Este aspecto sería crucial para entender si las adaptaciones observadas son sostenibles o meramente coyunturales.

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma la existencia de una relación causal significativa entre las demoras en los procesos de importación internacional y las experiencias empresariales asociadas a estas situaciones. Los resultados obtenidos revelan que, conforme se incrementan los plazos de espera en las operaciones de importación, las empresas experimentan un impacto directo y sistemático en sus dinámicas operativas, financieras y estratégicas. Esta asociación, de magnitud moderada pero consistente, abarca todas las dimensiones evaluadas, lo que sugiere que las demoras no operan como un fenómeno aislado, sino como un factor transversal que afecta múltiples aspectos de la gestión empresarial en el comercio exterior.

El estudio no evidencia que el tamaño de la empresa actúe como un elemento moderador en la relación analizada. A diferencia de lo esperado en marcos teóricos previos, los resultados indican que las empresas, independientemente de su escala —ya sean pequeñas y medianas o grandes corporaciones—, enfrentan experiencias similares ante las demoras en los procesos de importación. Esta uniformidad en la respuesta empresarial refuerza la idea de que las demoras constituyen un desafío estructural del entorno logístico internacional, cuya incidencia no se diluye ni se amplifica según la capacidad de recursos o la complejidad organizacional de las empresas.

La relación causal entre las demoras en los procesos de importación internacional y las experiencias empresariales se consolida como un eje central en la gestión del comercio exterior. Los hallazgos permiten

establecer que las interrupciones en los flujos de mercancías no solo generan costos tangibles —como los derivados del almacenamiento o el financiamiento—, sino que también introducen tensiones en la planificación estratégica, la satisfacción del cliente y la competitividad de las organizaciones. Este estudio aporta evidencia empírica que respalda la necesidad de abordar las demoras como un problema sistémico, cuya resolución requiere intervenciones tanto en los marcos normativos como en las prácticas operativas de las cadenas globales de suministro.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Implementar protocolos de contingencia basados en la anticipación de demoras**. Dada la asociación consistente entre las demoras en procesos de importación y las experiencias empresariales, los responsables de logística deben diseñar estrategias que incorporen buffers temporales y alternativas logísticas predefinidas. Esto incluye la identificación de proveedores secundarios, rutas de transporte alternativas y acuerdos previos con aduanas para agilizar trámites en situaciones críticas.
- **Fortalecer la capacitación en gestión de riesgos logísticos**. Los hallazgos subrayan la necesidad de que los equipos de operaciones cuenten con formación especializada en la identificación temprana de señales de alerta en cadenas de suministro. Programas de entrenamiento deben enfocarse en el análisis de datos históricos de demoras, la interpretación de indicadores de desempeño y la aplicación de metodologías de mitigación, como el uso de software de seguimiento en tiempo real.
- **Optimizar la comunicación interna y externa durante incidentes**. La gestión de expectativas con clientes y proveedores es clave para minimizar el impacto de las demoras. Establecer canales de comunicación claros y protocolos de actualización periódica permite reducir la incertidumbre y mantener la confianza en la cadena de suministro. Esto incluye la designación de un punto focal responsable de coordinar la información entre áreas internas y externas.
- **Evaluar la viabilidad de alianzas estratégicas con actores clave**. Colaborar con transportistas, agentes de aduana y autoridades portuarias puede facilitar el acceso a información privilegiada y agilizar la resolución de obstáculos. Estas alianzas deben basarse en acuerdos de servicio nivelado que garanticen prioridad en trámites y acceso preferencial a recursos durante picos de demanda o crisis operativas.
- **Desarrollar métricas de desempeño específicas para demoras**. La medición sistemática de los tiempos de respuesta en cada etapa del proceso de importación permite identificar cuellos de botella recurrentes. Estas métricas deben integrarse en los sistemas de gestión de calidad y servir como base para la toma de decisiones tácticas, como la reasignación de recursos o la renegociación de contratos con proveedores logísticos.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Adoptar diseños longitudinales para analizar la secuencia temporal de las variables**. Un enfoque basado en series temporales permitiría evaluar cómo la exposición acumulada a demoras influye en la adaptación de las estrategias empresariales a lo largo del tiempo. Esto requeriría la recolección de datos en múltiples puntos temporales para contrastar patrones de evolución y detectar efectos de inercia o aprendizaje organizacional.
- **Incorporar múltiples fuentes de**

información para reducir el sesgo de método común. El uso de datos objetivos, como registros aduaneros, información de transportistas y sistemas de gestión de inventarios, complementado con percepciones de distintos actores (gerentes, operarios, clientes), enriquecería la validez de los hallazgos. Técnicas como el *triangulation* de datos podrían aplicarse para validar las asociaciones observadas en este estudio.

- **Explorar la moderación de variables contextuales más allá del tamaño empresarial**. Factores como la complejidad del producto importado, la experiencia previa de la empresa en comercio internacional, la estabilidad política del país de origen o la infraestructura portuaria del destino podrían actuar como elementos que condicionan la relación entre demoras y experiencias empresariales. Un diseño multinivel permitiría analizar estas interacciones con mayor profundidad.
- **Extender el análisis a otros contextos geográficos y sectores económicos**. La replicación del estudio en países con realidades logísticas distintas —como economías emergentes con infraestructura incipiente o mercados desarrollados con alta integración comercial— revelaría patrones universales y particularidades regionales. Asimismo, comparar resultados entre sectores de alta dependencia importadora (ej. manufactura, tecnología) y aquellos con menor exposición (ej. servicios) aportaría matices sobre la sensibilidad sectorial.
- **Investigar el impacto de las demoras en indicadores financieros y de satisfacción del cliente**. Aunque este estudio se centró en experiencias operativas, futuras investigaciones podrían vincular las demoras con consecuencias directas en el desempeño económico, como costos ocultos, pérdida de ventas o deterioro de la reputación corporativa. Esto requeriría el uso de datos contables y encuestas a clientes para medir efectos tangibles en la competitividad.

REFERENCIAS

Buana, U. M. (2022). Profitability, Liquidity, Firm Size, Dividend Payout Ratio and Moderating Effect of Leverage. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, *05*(07).

Bueno, I. M., Sheng, H. H. y Bortoluzzo, A. B. (2024). Liability of Foreignness in Metals and Mining Companies in Brazil. *Latin American Business Review*, *25*(3-4), 217–234.

D'Agostino, L. M. y Schiavo, S. (2024). Using trademarks to fend off import competition: Evidence from the top R&D-spending companies. *International Business Review*, *33*(1), 102206.

Falavigna, G., Ippoliti, R. y Ramello, G. (2025). Financial constraints, institutional quality and import trade flows: An empirical investigation on Italian manufacturing SMEs. *International Business Review*, *34*(4), 102453.

Galbur, I. (2025). Role of the Decision-making Process in Managing Sustainable Strategies in Construction Sector Companies. *Economica*(4(130)), 26–38.

Grinberg, N. (2022). From Populism to Neoliberalism: The Political Economy of Latin American Import-Substitution Industrialization: Argentina, Brazil, Mexico and Colombia in Comparative Perspective. *Latin American Perspectives*, *49*(2), 183–206.

Gürkan, N. (2026). Organizational Decision-Process Bottlenecks:

Developing and Validating a Stage-Based Measure. *Knowledge and Process Management*, *33*(3), 730–743.

Karim, S., Lee, C.-H. y Hoehn-Weiss, M. (2024). Improve Workflows by Managing Bottlenecks. *MIT Sloan Management Review*.

Khan, M. R. I., Rahman, M. F., Mita, F., Morshed, M. G., Bashir, M. A. y Mollah, M. A. K. (2025). Evaluating Clearance Delays and their Impact on Supply Chain Efficiency: A Study on Chattogram Port. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *9*(11), 2580–2595.

Müller, N., Burggräf, P., Steinberg, F., Sauer, C. R. y Schütz, M. (2025). An analytical review of predictive methods for delivery delays in supply chains. *Supply Chain Analytics*, *11*, 100130.

Nguvumali, O. y Kasembe, E. (2025). Evaluating Port-to-ICD Logistical Bottlenecks and Their Impact on Customs Clearance Delays at EX NASACO Inland Container Depot, Tanzania. *Social Science and Humanities Journal*, *9*(09), 8921–8929.

Ojekunle, J. A., Oni, B. G., Omoke, V. y Owoeye, A. S. (2022). Assessing the impact of cargo clearance process on the cost of container clearance in Lagos seaports. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, *16*.

Perin, F. S. y Paranhos, J. (2023). The Home Country Institutional Environment as an Internationalization Driver for the Large Brazilian Pharmaceutical Companies. *Latin American Business Review*, *24*(4), 333–362.

Sazhin, I. A. y Perminova, O. M. (2024). THEORETICAL MODEL FOR MANAGING THE IMPORT SUBSTITUTION PROCESS. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, *20*(4), 40–51.

Shubailat, O. M., Al-Zaqeba, M. A. A., Madi, A. y Ababneh, A. M. (2024). Customs intelligence and risk management in sustainable supply chain for general customs department logistics. *Uncertain Supply Chain Management*, *12*(1), 387–398.

Souza, F., Pitombo, C. S. y Yang, D. (2024). Value of time and port choice: An approach regarding import companies in Brazil. *Latin American Transport Studies*, *2*, 100014.

Tapşın, G. (2021). Renewable Energy Supply and Energy Import in Emerging Market Economies. *International Journal of Business and Social Science*.

Vijayakumar, S. (2025). Technology-centric and Data-Driven Customs Risk Management for Supply Chain Security. *World Customs Journal*, *19*(1).

Vikesh Lalit, Yogita Sharma, Abdal Lalit (2025). Managing Growth in Pharma Startups: Strategies to Overcome Operational Bottlenecks. *European Economic Letters (EEL)*, *15*(2), 4214–4227.

Yuliadi, I., Basuki, A. T. y Ayuningtyaswati, D. (2024). Determinants of Import in ASEAN Economic Community. *International Journal of Professional Business Review*, *9*(1), e04043.