



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

Innovación en la cadena de suministro

Autor

Alejandro Jose Escobar Giraldo

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2025

Innovación en la cadena de suministro

Autor

Alejandro Jose Escobar Giraldo

Director

Ricardo Santa

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2025

Índice

Resumen	8
1 Introducción	9
2 Problema de investigación	11
2.1 Planteamiento del Problema	11
2.2 Justificación de la investigación	12
2.3 Pregunta de investigación.....	13
3 Objetivos de la Investigación	13
3.1 Objetivo General	13
3.2 Objetivos específicos	13
4 Revisión de la literatura	14
4.1.1 Definición de Variables	14
4.1.2 Racionalización de proveedores	14
4.1.3 Desempeño.....	16
Definición de desempeño.....	16
4.1.4 Comunicación e intercambio de información.....	17
Definición de Comunicación e intercambio de información	17
4.1.5 Competitividad.....	18
Definición de Competitividad en el mercado	18
4.2 Relación entre las variable	20
4.2.1 Racionalización de proveedores y Desempeño	20
4.2.2 Racionalización de proveedores y Competitividad	21
4.2.3 Comunicación e intercambio de información y Desempeño	21
4.2.4 Comunicación e intercambio de información y Competitividad	22
4.2.5 Desempeño y Competitividad	23
5 Hipotesis	24
6 Metodología.....	26
6.1 Tipo de investigación	26
6.2 Enfoque de la investigación:.....	26
6.3 Población y muestra:	27
6.4 Diseño de la investigación:	27
6.5 Instrumento de recolección de información.....	27
6.6 Aplicación	28

7	Resultados y análisis	28
7.1	Resultados.....	31
7.2	Discusión de los resultados	44
	Conclusiones	48
	Recomendaciones	49
	Limitaciones	50
	Referencias	51

Indice de figuras

Figura 1 Modelo hipotético de la investigación.....	24
Figura 2 Tamaño de las empresas	29
Figura 3 Sectores de las empresas	30
Figura 4 Modelo para análisis de variables.....	31

Indice de tablas

Tabla 1 Alpha de Cronbach	33
Tabla 2 Modelo CMIN.....	34
Tabla 3 Indices de ajuste.....	35
Tabla 4 Comparación de modelos base	37
Tabla 5 Ajustes de medidas con parsimonia.....	38
Tabla 6 NCP.....	39
Tabla 7 FMIN	40
Tabla 8 RMSEA.....	42
Tabla 9 Estimates.....	43

Indice de Anexos

Anexo 1 Encuesta	56
------------------------	----

Resumen

Esta investigación analiza el impacto de la racionalización de proveedores y la comunicación efectiva en el desempeño operativo y la competitividad empresarial. En un contexto de cadenas de suministro cada vez más complejas, el estudio busca determinar cómo estas variables interactúan entre sí y de qué manera generan un impacto en las cadenas de suministros de empresas Colombianas.

El trabajo se fundamenta en seis hipótesis clave: (H1) la racionalización de proveedores mejora la comunicación e intercambio de información; (H2) incrementa el desempeño organizacional; (H3) fortalece la posición competitiva; (H4) una comunicación fluida con proveedores optimiza el desempeño operativo; (H5) este flujo comunicativo ágil mejora la competitividad; y (H6) las mejoras en desempeño operativo-financiero elevan la competitividad en el mercado.

Mediante un enfoque cuantitativo, la investigación examina estas relaciones con especial énfasis en responder a la pregunta central: ¿Cuál es el impacto de la racionalización de proveedores y comunicación en el desempeño y competitividad de las empresas? Los resultados pretenden ofrecer evidencia sobre cómo la gestión estratégica de proveedores y los procesos comunicativos pueden transformarse en factores diferenciadores de competitividad.

Palabras clave: gestión de proveedores, comunicación organizacional, desempeño operativo, competitividad empresarial, cadena de suministro, eficiencia logística.

1 Introducción

En un entorno empresarial cada vez más globalizado y competitivo, la eficiencia en la cadena de suministro se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las organizaciones (Jiménez, J.E. (2004 P.20). La capacidad de gestionar proveedores de manera efectiva y mantener una comunicación fluida con ellos no solo impacta en los costos y la calidad de los productos, sino también en la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva (Shebeshe, E.N. and Sharma, D. (2025). La evolución de las relaciones con proveedores, desde un enfoque transaccional hacia uno relacional, ha generado nuevas oportunidades para crear valor y mejorar el desempeño operativo. Sin embargo, muchas empresas aún enfrentan desafíos significativos en la racionalización de su base de proveedores y en la implementación de estrategias de comunicación efectivas, lo que limita su potencial para competir en mercados dinámicos.

Esta investigación busca analizar el impacto de la racionalización de proveedores y la comunicación en el desempeño y la competitividad de las empresas. A través de un enfoque mixto, que combina análisis cuantitativo y cualitativo, se explorarán las relaciones entre estas variables en diferentes sectores industriales, con el objetivo de identificar mejores prácticas y proporcionar recomendaciones que permitan a las empresas optimizar su cadena de suministro. La relevancia de este estudio radica en su capacidad para ofrecer insights prácticos que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de las organizaciones, al tiempo que enriquece el conocimiento académico en el campo de la gestión de proveedores y la comunicación empresarial.

El trabajo está organizado en siete capítulos. El primero presenta la introducción de la investigación la relevancia del estudio. El segundo capítulo el problema de investigación, la pregunta central y la justificación del estudio. El tercer capítulo aborda los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos. El cuarto realiza una revisión de la literatura, definiendo las variables clave y explorando las

relaciones entre ellas. El quinto capítulo presenta las hipótesis que guían el estudio y el modelo hipotético de la investigación. El sexto capítulo describe la metodología utilizada, incluyendo el tipo de investigación, el enfoque, los participantes y el diseño. El séptimo capítulo presenta los resultados obtenidos de la encuesta que se elaboró para la investigación, asimismo, da a entender que representan estas cifras y el porqué son relevantes. Y para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como las limitaciones y oportunidades para futuros estudios.

2 Problema de investigación

2.1 Planteamiento del Problema

La cadena de suministro es un elemento crítico para la competitividad y el desempeño de las empresas en un entorno globalizado y altamente competitivo. Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan desafíos significativos en la gestión de sus proveedores y en la comunicación efectiva con ellos, lo que impacta negativamente en su eficiencia operativa y en su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Asimismo, la implementación de nuevos proveedores dentro de las empresas requiere de grandes recursos tanto monetarios como de tiempo, según Fischer, J. et al. (2022) en una investigación para McKinsey las empresas se demoran en promedio 2.8 años desde que un proveedor es seleccionado hasta que ya hacen uso adecuado de este y ese número aumenta aun más en el caso de algunas industrias como la farmacéutica. Con eso en mente, la selección y buena comunicación con los proveedores es un elemento crucial que se tiene que tener en mente dentro de las operaciones de una empresa. No obstante, la falta de racionalización en la base de proveedores y la deficiente comunicación pueden llevar a problemas como la falta de alineación en los objetivos, retrasos en la entrega, y aumento de costos operativos (Fischer, J. et al. (2022)).

Además, estudios recientes han demostrado que la racionalización de proveedores puede mejorar significativamente el desempeño operativo y financiero de las empresas al reducir costos, optimizar procesos y mejorar la calidad de los productos (Munyimi, 2020). Sin embargo, muchas empresas aún no han adoptado estrategias efectivas para gestionar sus relaciones con proveedores. La búsqueda de nuevos proveedores implica gastos adicionales, lo que limita su capacidad para competir en mercados cada vez más exigentes, especialmente en aspectos como el impacto ambiental de sus proveedores. Según un estudio de Capgemini (2022), solo el 15% de las empresas están preparadas para afrontar estas nuevas exigencias en los próximos años.

En este contexto, surge la necesidad de investigar cómo la racionalización de proveedores y la comunicación impactan en el desempeño y la competitividad de las empresas. Esta investigación busca identificar las mejores prácticas en la gestión de proveedores y la comunicación, con el fin de proporcionar recomendaciones que permitan a las empresas mejorar su eficiencia operativa y su posición en el mercado.

2.2 Justificación de la investigación

La investigación sobre la racionalización de proveedores y la comunicación en la cadena de suministro es de gran relevancia tanto para el sector empresarial como para la academia. En el ámbito empresarial, la gestión eficiente de proveedores y la comunicación efectiva son factores clave para mejorar la competitividad y el desempeño operativo. Según Pérez (2015), la racionalización de proveedores permite a las empresas reducir costos, mejorar la calidad de los productos y optimizar los procesos logísticos, lo que se traduce en una mayor rentabilidad y capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Por otro lado, la comunicación efectiva entre empresas y proveedores es fundamental para garantizar la coordinación y la alineación de objetivos. Como señalan Ravikumar, Pruthviraj y Hariprasad (2024), una comunicación fluida y transparente facilita la toma de decisiones y reduce los riesgos asociados con la falta de información, lo que es crucial en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico.

Desde el punto de vista académico, esta investigación contribuye a la literatura existente al analizar la relación entre la racionalización de proveedores, la comunicación y su impacto en el desempeño y la competitividad de las empresas. Ahora bien, la importancia de las relaciones colaborativas con proveedores representa mejoras para ambas partes, pero aún existe un vacío en la comprensión de cómo estas prácticas se traducen en mejoras concretas en el desempeño y la competitividad.

Además, los resultados de esta investigación pueden ser utilizados por empresas de diversos sectores, como el farmacéutico, la manufactura, la logística y el retail, para implementar estrategias que mejoren su cadena de suministro y, en consecuencia, su posición competitiva en el mercado. En un mundo donde la eficiencia operativa y la adaptabilidad son clave para el éxito empresarial, esta investigación ofrece herramientas prácticas para que las empresas optimicen sus procesos y fortalezcan sus relaciones con proveedores.

2.3 Pregunta de investigación

- ¿Cuál es el impacto de la racionalización de proveedores y comunicación en el desempeño y competitividad de las empresas?

3 Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General

Analizar el impacto de la racionalización de proveedores y la comunicación en el desempeño y la competitividad de las empresas.

3.2 Objetivos específicos

1. Identificar cómo la racionalización de proveedores influye en el desempeño operativo de las empresas.
2. Evaluar el impacto de la comunicación en la eficiencia y competitividad de las organizaciones.
3. Determinar la relación entre la racionalización de proveedores y la mejora en la cadena de suministro.
4. Comparar el impacto de la racionalización de proveedores y la comunicación en las empresas

4 Revisión de la literatura

Para la investigación se analizan cuatro variables clave: Racionalización de proveedores, Desempeño, Comunicación e intercambio de información y Competitividad. Estas variables fueron seleccionadas porque representan aspectos fundamentales en la cadena de suministros los cuales tienen relación entre si y pueden generar impactos dentro de una empresa tanto positivo como negativo dependiendo de su implementación y el nivel de armonía que existe entre estos.

4.1.1 Definición de Variables

4.1.2 Racionalización de proveedores

Definición de Racionalización de Proveedores

La racionalización de proveedores representa un cambio en la forma de trabajar, pasando de un enfoque que anteriormente estaba centrado en transacciones a un enfoque centrado en las relaciones. En lugar de únicamente adquirir productos o servicios, las empresas implementan procesos y estrategias para gestionar de manera continua y colaborativa sus relaciones con los proveedores (Linkedin. (2023).

Elementos Clave

1. **Cambio de Enfoque:** Las empresas están transitando de un modelo de compra transaccional a uno basado en relaciones con proveedores, lo que conlleva una transformación en los roles, procesos y estrategias empresariales (Sheth y Sharma, 1998, P.96).
2. **Gestión de Relaciones:** La capacidad de gestionar relaciones con proveedores es clave. Esto incluye procesos organizacionales para iniciar, desarrollar y concluir relaciones con proveedores, adaptándose a las dinámicas del entorno empresarial, una comunicación clara, transparencia de ambas partes, etc. (Forkmann, S. *et al.*, (2016).

3. **Valor Creado:** Estas relaciones no solo generan valor para los clientes, sino también para los proveedores y empresas. Tal es el caso de la calidad de los productos como tal, en el momento que tanto una empresa como un proveedor logran no solo confiar en el otro sino a su vez trabajar de una manera adecuada la calidad de los productos aumenta ya que ambas partes entienden las capacidades creativas, operativas y comerciales del otro y se les exige acorde a estas (Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001).

En el contexto de esta investigación, la racionalización de proveedores se aborda como un proceso estratégico enfocado en la optimización de la base de proveedores, priorizando la calidad, la confiabilidad y la alineación con los objetivos operativos de la empresa. Para medir esta variable, se analizaron aspectos como el número de proveedores retenidos tras la racionalización, los criterios de selección (ej.: puntualidad en entregas, cumplimiento de especificaciones técnicas) y la eficiencia en la gestión de contratos. A través de la encuesta aplicada, se evaluó la percepción de los profesionales sobre cómo este proceso impacta en la reducción de costos, la simplificación de procesos logísticos y la capacidad de establecer relaciones colaborativas a largo plazo.

Implicaciones Estratégicas

- **Ventaja Competitiva:** Las relaciones sólidas con proveedores pueden convertirse en una ventaja competitiva de próxima generación para las empresas en donde desde un principio crean relaciones con proveedores que cumplen con estándares tanto de tiempos y calidad proporcionando menos errores de productos y logísticos (Sheth, J., & Sharma, A. 1998, P.96).
- **Colaboración:** En ciertos casos, los proveedores pueden colaborar entre sí para satisfacer las demandas del comprador, lo que puede impactar positivamente en su rendimiento e imagen frente a la empresa con la que se está trabajando (Wu, Z., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, J. (2009).

Este enfoque estratégico no solo fortalece la cadena de suministro, sino que también promueve un ecosistema empresarial más colaborativo y sostenible.

4.1.3 Desempeño

Definición de desempeño

El desempeño como tal es un término el cual puede variar demasiado dependiendo del contexto en el que se trata. Ahora bien, por términos de la investigación vamos a ver las definiciones de esta en ámbitos más laborales y organizacionales (Capuano, A.M. (2004, P.139).

Definiciones de Desempeño

1. **Tecnológico y Organizacional:** En el contexto tecnológico, el desempeño se relaciona con la velocidad y eficiencia con la que una aplicación o sistema responde a las interacciones de los usuarios, asimismo, dentro de este contexto los sistemas también incluyen aspectos de la cadena de producción de una empresa, tal seria el caso de una planta. Ahora bien, el desempeño en el ámbito organizacional se refiere al nivel de eficacia y eficiencia con el que un individuo, equipo o la organización como tal logra sus objetivos y cumple con sus responsabilidades. Incluye aspectos como la productividad, la calidad del trabajo, la capacidad para alcanzar metas, la adaptabilidad y la contribución al éxito general de la organización. (Barker, T. (2012).
2. **Laboral:** En el ámbito laboral, el desempeño se entiende como el conjunto de resultados que un trabajador logra en función de la calidad y la cantidad de trabajo que realiza al llevar a cabo sus tareas y responsabilidades. Este concepto no solo se limita a cumplir con lo básico, sino que también incluye cómo el empleado se adapta a los desafíos, aporta ideas y contribuye al crecimiento de la empresa. Factores como las habilidades técnicas, la experiencia, la actitud y, sobre todo, la motivación personal juegan un papel clave en cómo se desarrolla ese desempeño.

Además, el entorno laboral, el apoyo del equipo y las herramientas proporcionadas por la organización también influyen significativamente en el rendimiento de cada individuo. En resumen, un buen desempeño no solo se mide por lo que se hace, sino por cómo se hace y el impacto que tiene en el equipo y la empresa (Barker, T. (2012).

En este estudio, el desempeño se entiende como el conjunto de resultados tangibles derivados de la gestión de la cadena de suministro, evaluados a través de métricas de eficiencia y productividad. Se centró en indicadores como el cumplimiento de plazos de entrega, la reducción de costos logísticos y la calidad de los productos o servicios entregados. La encuesta permitió capturar la perspectiva de los participantes sobre cómo variables como la racionalización de proveedores y la comunicación influyen en estos resultados. Cabe destacar que, aunque el desempeño es un factor crítico para la competitividad, los hallazgos revelaron que su mejora no siempre se traduce directamente en ventajas de mercado, lo que sugiere la necesidad de estrategias complementarias.

4.1.4 Comunicación e intercambio de información

Definición de Comunicación e intercambio de información

La comunicación es la acción por el cual las personas comparten información, ideas, emociones y pensamientos. Puede ocurrir verbalmente, no verbal, formal o informalmente, y es la base de cualquier tipo de interacción, ya sea individual o en grupo. El intercambio de información, por otro lado, se refiere a la transferencia de datos o conocimiento entre dos o más partes, lo que puede generar comprensión y promover la cooperación, lo que lo convierte en una parte fundamental de la comunicación en ámbitos tanto cotidianos del día a día hasta dentro de empresas con sus empleados y terceros (Ravikumar, S., Pruthviraj, R., & Hariprasad, A. (2024).

Algunos canales:

La comunicación no se limita a las palabras. Puede incluir lenguaje corporal, expresiones faciales, tonos, fotos y más. Cada canal proporciona una forma diferente de expresar las ideas y la forma en que son expresadas varían el impacto sobre el mensaje que se quiere expresar (Ravikumar, S., Pruthviraj, R., & Hariprasad, A. (2024).

Para esta investigación, la comunicación efectiva se define como el flujo ágil y transparente de información entre la empresa y sus proveedores, esencial para la coordinación y la toma de decisiones. Se midió mediante indicadores como la frecuencia de interacciones (ej.: reuniones periódicas, reportes automatizados), la claridad en los canales utilizados (ej.: plataformas digitales vs. métodos tradicionales) y la resolución oportuna de incidencias. Los datos recopilados reflejan la percepción de los encuestados sobre cómo una comunicación fluida contribuye a reducir errores, alinear expectativas y mejorar la eficiencia operativa, aunque los resultados sugieren que su impacto directo en el desempeño puede estar mediado por otros factores organizacionales.

4.1.5 Competitividad

Definición de Competitividad en el mercado

La competitividad en un contexto de mercado/organizacional se refiere a la capacidad de una organización o individuo para destacar y alcanzar el éxito en un mercado cada vez más competitivo. Este concepto no se limita a simplemente "ser el mejor", sino que engloba una serie de factores interconectados que determinan la capacidad de una empresa o profesional para adaptarse, innovar y mantenerse relevante. Asimismo, la competitividad también es abarcada tanto por personas como por organizaciones dentro de sus respectivos contextos, desde dos personas que son competitivas entre sí para ver cual se queda un cargo hasta dos organizaciones que compiten dentro del mismo mercado y de manera constante están innovando para ver cual de las dos puede llegar a tener mayor participación de mercado (Alamri, S. (2024).

Factores que Definen la Competitividad en el mercado

- **Satisfacción del Cliente y de los stakeholders:** La competitividad de una organización depende en gran medida de su habilidad para cumplir con las expectativas de sus clientes y stakeholders. Esto incluye no solo ofrecer productos o servicios de calidad, sino también la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y aunque suene redundante mantenerse competitivos dentro de este (Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1994).

Beneficios y Desafíos de la Competitividad

- **Innovación y Crecimiento:** La competitividad es un motor clave para la innovación y el crecimiento económico. Las empresas que priorizan la mejora continua y la adaptación a las demandas del mercado suelen atraer más inversiones y consolidar ventajas competitivas a largo plazo. Asimismo, el mantenerse actualizado en las tendencias del mercado y de los consumidores permite a una empresa entender más el “Campo de juego” y que decisiones son las más adecuadas dependiendo de las situación (Domínguez, M.E. and San Agustín, Y.Q. (2012) , P.4).

Bajo el enfoque de esta investigación, la competitividad se operacionalizó como la capacidad de la empresa para diferenciarse y mantener una posición relevante en su sector. Para medirla, se consideraron variables cuantificables como el crecimiento en la participación de mercado, la satisfacción del cliente (ej.: índices de retención) y la adaptabilidad a cambios externos (ej.: innovación en procesos). Los resultados de la encuesta mostraron que, si bien la racionalización de proveedores y la comunicación son facilitadores importantes, la competitividad depende en mayor medida de factores estratégicos integrados, como la capacidad de innovación y la gestión de relaciones con stakeholders. Esto refuerza la idea de que las empresas deben abordar la competitividad desde una perspectiva holística, más allá de mejoras operativas aisladas.

4.2 Relación entre las variable

4.2.1 Racionalización de proveedores y Desempeño

La racionalización de proveedores permite a las empresas establecer relaciones más sólidas y estratégicas con sus proveedores clave. Al trabajar con un grupo más reducido, es posible fomentar una mayor colaboración, comunicación y alineación de los objetivos (Pérez, A.F. (2015). Esto se traduce en una mejora en la calidad de los productos o servicios, ya que los proveedores, al tener un mayor volumen de negocio con la empresa, están más dispuestos a invertir en mejoras y a cumplir con los estándares requeridos previamente establecidos. Además, al tener menos proveedores, se simplifica la gestión de la cadena de suministro, en donde se logran tener pocos proveedores de calidad en los cuales una empresa puede confiar. Asimismo, al ya tener relaciones solidas con los proveedores se tiene una comunicación entre ambas partes mas sencilla, en donde, tanto los proveedores ya conocen lo que la empresa quiere y la empresa se facilita procesos logísticos con este tercero con el que están trabajando (Jääskeläinen, A. (2020) , P.5).

Otro aspecto importante es el impacto en los costos. La racionalización de proveedores permite a las empresas negociar mejores condiciones comerciales, como descuentos por volumen, plazos de pago más favorables y menores costos de transacción. Esto contribuye a mejorar la rentabilidad y el desempeño financiero de la organización (Munyimi, Tinotenda Fredrick. (2020). Además, al reducir el número de proveedores, se disminuyen los costos asociados con la gestión de múltiples contratos, evaluaciones de desempeño y procesos de selección, lo que libera recursos que pueden ser destinados a otras áreas estratégicas de la empresa. Con esto en mente, la racionalización de proveedores puede tener un impacto positivo en el desempeño de una empresa al mejorar la calidad, reducir costos y optimizar la gestión de la cadena de suministro (Morillo, M. (2001).

4.2.2 Racionalización de proveedores y Competitividad

Uno de los principales beneficios de la racionalización de proveedores es la mejora en la eficiencia operativa. Al trabajar con un número menor de proveedores, las empresas pueden simplificar procesos como la negociación de contratos, la gestión de pedidos y el control de calidad. Esto reduce los tiempos de entrega y los costos asociados con la logística, lo que permite a la empresa responder de manera más rápida y efectiva a las necesidades de sus clientes. En un entorno competitivo, la agilidad y la capacidad de adaptación son factores críticos para mantener una ventaja sobre los competidores. Esto permite que una empresa se mantenga competitiva dentro del mercado adaptándose de manera activa a los cambios que lleguen a necesitar (Koufteros, X., Vickery, S. and Dröge, C. (2012).

Otro aspecto importante es el impacto en la calidad y la consistencia de los insumos o servicios adquiridos. Al reducir el número de proveedores, las empresas pueden asegurar que sus proveedores cumplan con estándares más altos y estén alineados con sus expectativas de calidad. Esto no solo reduce el riesgo de defectos o retrasos, sino que también mejora la reputación de la empresa en el mercado, lo que es fundamental para mantener la confianza de los clientes y competir de manera efectiva (Jap, S. (2001).

4.2.3 Comunicación e intercambio de información y Desempeño

En el ámbito empresarial, la comunicación efectiva y el intercambio de información son pilares fundamentales para el desempeño y la competitividad en el mercado. Una comunicación clara y fluida dentro de una empresa permite alinear objetivos, coordinar equipos y tomar decisiones estratégicas de manera ágil. Además, el intercambio eficiente de información entre departamentos y colaboradores facilita la innovación, la resolución de problemas y la adaptación a los cambios del mercado. Cuando estos procesos funcionan correctamente, las organizaciones pueden responder con mayor rapidez a las

demandas de los clientes y mantenerse competitivas en un entorno dinámico (Mirabela, A. & Ariana, M. (2023).

Por otro lado, la falta de comunicación o un flujo de información deficiente pueden generar cuellos de botella, errores operativos y descoordinación, lo que afecta negativamente la productividad y la rentabilidad de la empresa. En un mercado cada vez más globalizado y digitalizado, las organizaciones que invierten en herramientas y estrategias para mejorar la comunicación interna y externa, así como en sistemas que agilicen el intercambio de información, están mejor posicionadas para alcanzar sus metas y mantener una ventaja competitiva (Gesell, C., Glas, A.H. & Essig, M. (2022), En este sentido, la comunicación y la gestión de la información no solo son claves para el desempeño organizacional, sino también para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial a largo plazo.

4.2.4 Comunicación e intercambio de información y Competitividad

La comunicación efectiva y el intercambio de información son factores determinantes para la competitividad en el mercado. Una comunicación clara y estratégica permite a las empresas alinear sus objetivos, coordinar equipos de manera eficiente y tomar decisiones informadas que respondan a las demandas del entorno. El intercambio ágil y preciso de información, tanto interna como externamente, facilita la innovación, la identificación de oportunidades y la adaptación a los cambios del mercado. Empresas que priorizan estos aspectos pueden optimizar sus procesos, mejorar la calidad de sus productos o servicios y, en consecuencia, fortalecer su posición competitiva frente a la competencia (Nwabueze, U. & Mileski, J. (2017).

Por el contrario, una comunicación deficiente o un flujo de información limitado pueden generar descoordinación, retrasos y errores que impactan negativamente en la capacidad de una organización para competir. En un mercado globalizado y altamente dinámico, las empresas que no invierten en mejorar sus canales de comunicación y en sistemas que agilicen el intercambio de información corren el riesgo de

quedarse atrás. La competitividad, por tanto, está estrechamente ligada a la capacidad de una organización para comunicarse de manera efectiva y gestionar la información de forma estratégica, lo que le permite anticiparse a tendencias, satisfacer las necesidades de los clientes y mantener una ventaja sostenible en su sector (Qosasi, A. et al. (2019).

4.2.5 Desempeño y Competitividad

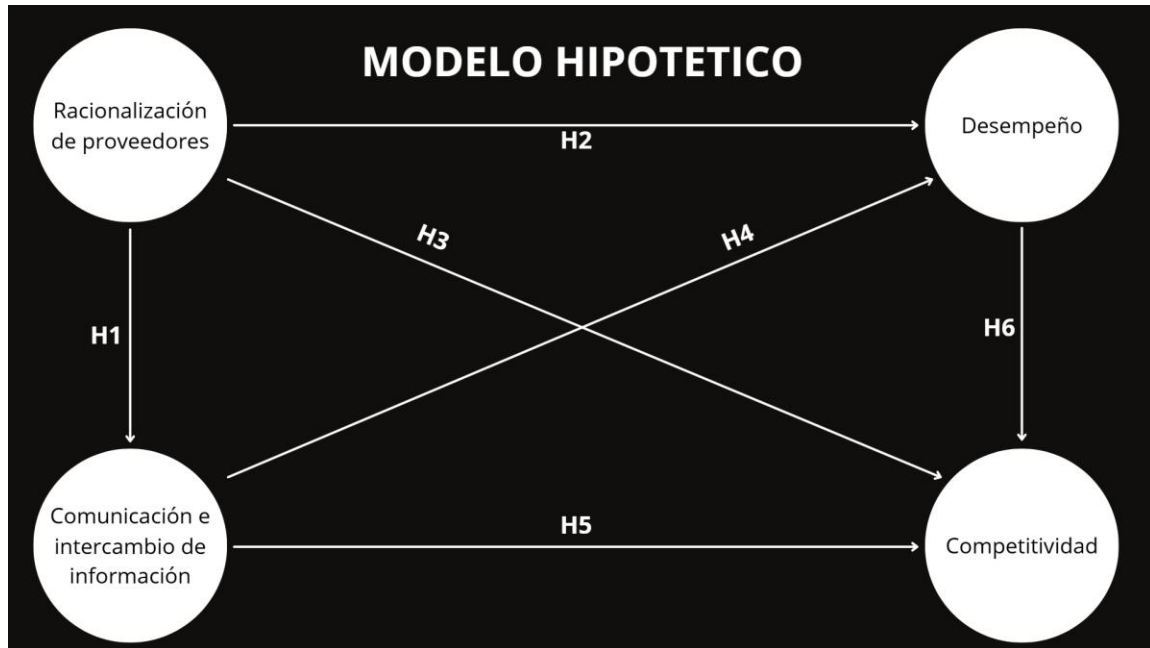
El desempeño es un factor crítico que influye directamente en la competitividad de una empresa en el mercado. Un alto desempeño, reflejado en la eficiencia operativa, la calidad de los productos o servicios y la capacidad de innovación, permite a las organizaciones diferenciarse de sus competidores y captar una mayor cuota de mercado. Cuando los equipos y procesos funcionan de manera óptima, las empresas pueden responder con agilidad a las demandas del entorno, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible (Lafuente, E., Szerb, L. and Rideg, A. (2020),

Por otro lado, un desempeño deficiente puede debilitar la posición de una empresa en el mercado, generando ineficiencias, errores y una mala percepción por parte de los clientes. Las organizaciones que no priorizan el desempeño óptimo de sus equipos y procesos corren el riesgo de quedarse rezagadas. Por ello, las empresas deben enfocarse en estrategias que mejoren el desempeño, como la capacitación continua, la implementación de tecnologías avanzadas y la optimización de procesos, ya que esto no solo impacta en su productividad interna, sino también en su capacidad para competir y destacarse en el mercado. En resumen, el desempeño es un pilar fundamental para la competitividad, y las organizaciones que lo gestionan de manera efectiva están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar el éxito a largo plazo (Ahmad, M.M. (2018).

5 Hipotesis

Figura 1 Modelo hipotético de la investigación

Este modelo representa las conexiones entre las diferentes variables del estudio. Cada una de estas conexiones corresponde a una hipótesis que se busca comprobar. El objetivo no solo es determinar si las variables se influyen entre sí, sino también identificar los niveles de impacto que tienen unas sobre otras.



Nota. Elaboración propia

H1: La racionalización de proveedores mejora el comunicación e intercambio de información.

H2: La racionalización de proveedores mejora el desempeño de las empresas.

H3: La racionalización de proveedores aumenta la competitividad de las empresas.

H4: Una comunicación efectiva y un intercambio de información fluido entre una empresa y sus proveedores mejora el desempeño operativo.

H5: Una comunicación efectiva y un intercambio de información ágil con los proveedores mejora la competitividad.

H6: Un mejor desempeño operativo y financiero de la empresa incrementa su competitividad en el mercado.

El modelo hipotético de esta investigación comparó variables independientes (*racionalización de proveedores y comunicación*) con dependientes (*desempeño y competitividad*) por las siguientes razones:

Fundamento teórico:

La literatura evidencia que la racionalización de proveedores (H1) impacta la comunicación al estandarizar procesos y reducir interlocutores (Sheth & Sharma, 1998). Esto no es redundante, sino un eslabón crítico para entender cómo la optimización de proveedores facilita flujos de información eficientes, un requisito previo para mejorar el desempeño (H4) y la competitividad (H5).

La relación entre *desempeño y competitividad* (H6) se incluyó porque, aunque intuitiva, requería validación empírica. Estudios como los de Lafuente et al. (2020) señalan que un buen desempeño operativo no siempre se traduce en ventajas competitivas si no se complementa con estrategias de mercado, lo que justificó su análisis independiente.

Validez metodológica:

El modelo de ecuaciones estructurales exige probar relaciones directas e indirectas para evitar sesgos de especificación. Eliminar H1 y H6 hubiera omitido mecanismos causales clave (ej.: cómo la racionalización afecta la comunicación, que a su vez influye en el desempeño).

Aporte práctico:

Las empresas necesitan entender que racionalizar proveedores no basta para ser competitivas; deben gestionar activamente la comunicación derivada de ese proceso. Esto explica por qué H1 y H6, aunque aparentemente obvias, son relevantes para diseñar estrategias integrales.

6 Metodología

6.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo **mixta** (cualitativa y cuantitativa), ya que combina el análisis de datos numéricos obtenidos de la encuesta (enfoque cuantitativo) con la interpretación de las relaciones entre las variables y su impacto en las cadenas de suministros (enfoque cualitativo). Además, se busca generar conocimiento aplicable para innovar en las cadenas de suministro, lo que la clasifica también como una investigación **aplicada**.

6.2 Enfoque de la investigación:

El enfoque de la investigación es **descriptivo y correlacional**.

Descriptivo: Porque busca describir y analizar las variables de desempeño, competitividad, racionalización de proveedores y comunicación e intercambio de información en diferentes sectores.

Correlacional: Porque se busca entender cómo estas variables se relacionan entre sí y cómo su interacción afecta las cadenas de suministro.

Además, tiene un componente **exploratorio**, ya que se pretende identificar oportunidades de innovación en las cadenas de suministro a partir de los datos recopilados.

6.3 Población y muestra:

La población de la investigación incluyen profesionales y tomadores de decisiones de diversos sectores industriales, tales como: Sector farmacéutico, Industria de alimentos, Manufactura, Logística y distribución, Retail y Tecnología.

La población debe tener experiencia en la gestión de cadenas de suministro, compras, logística o áreas las cuales entiendan los temas mencionados previamente, ya que su conocimiento es fundamental para evaluar las variables propuestas. Las muestras van a variar entre los diferentes niveles de jerarquía para poder ver más a detalle los mismos procesos vistos desde otro punto de vista. Asimismo, los participantes de la encuesta son trabajadores de estas industrias en las cuales trabajan los integrantes de la encuesta.

6.4 Diseño de la investigación:

El diseño de la investigación es **no experimental, transversal y de campo**.

No experimental: Porque no se manipulan variables, sino que se observan y analizan en su contexto natural.

Transversal: Porque los datos se recopilan en un momento específico a través de la encuesta.

De campo: Porque la información se obtiene directamente de los participantes en su entorno laboral real.

6.5 Instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección principal es una encuesta estructurada en 7 variables de investigación, todas relacionadas de una u otra forma con la cadena de suministro (Anexo 1). Las preguntas de esta encuesta tenían dos objetivos principales.

El primero era definir algunas variables cuantitativas, como la industria a la que pertenece la empresa o el rol de la persona que respondía la encuesta.

Por otro lado, el segundo objetivo de estas preguntas era ver las variables más a fondo dentro de estas diferentes industrias, y entender cómo, desde la visión y opinión del encuestado, se perciben estas variables y el rol que juegan entre sí y en su empresa.

6.6 Aplicación

La encuesta se distribuyó masivamente mediante Whatsapp y de manera presencial con la ayuda de un código QR a gerentes y responsables de cadena de suministro en empresas manufactureras, logísticas, de consumo, de salud, etc. Se aseguró la confidencialidad de los participantes para garantizar respuestas fuertes y objetivas. La muestra final incluyó 111 cuestionarios válidos completados por profesionales del sector. Los datos obtenidos se procesaron mediante técnicas estadísticas, incluyendo modelos de ecuaciones estructurales, que permitieron evaluar las relaciones planteadas en las hipótesis sobre racionalización de proveedores, comunicación, desempeño operativo y competitividad. Este análisis cuantitativo se complementó con el marco teórico existente sobre gestión de proveedores y su impacto en la eficiencia de la cadena de suministro.

7 Resultados y análisis

La información demográfica obtenida proporciona valiosos insights sobre el perfil organizacional de los participantes. El análisis identificó tres dimensiones clave como determinantes: el tamaño de la empresa en que trabajan, el sector económico al que pertenecen y las funciones desempeñadas por los encuestados.

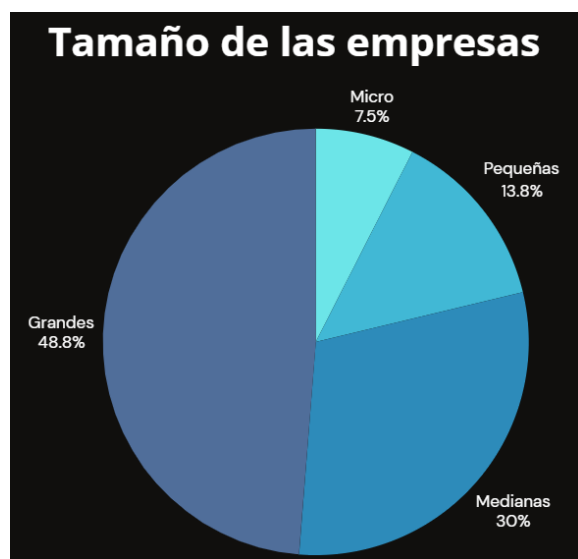
Estos datos permitió establecer correlaciones significativas con las variables analizadas. La muestra abarcó personas integrantes de organizaciones de diversos tamaños, empresas con menos de 20 empleados

hasta empresas con mas de 1000, cubriendo múltiples sectores como alimentos, alta tecnología, banca y farma.

Esta diversidad permite ver las variables en muchos tipos de ambientes laborales ayudando a la diversidad y validez de la muestra.

Figura 2

Tamaño de las empresas



Nota. Elaboración propia

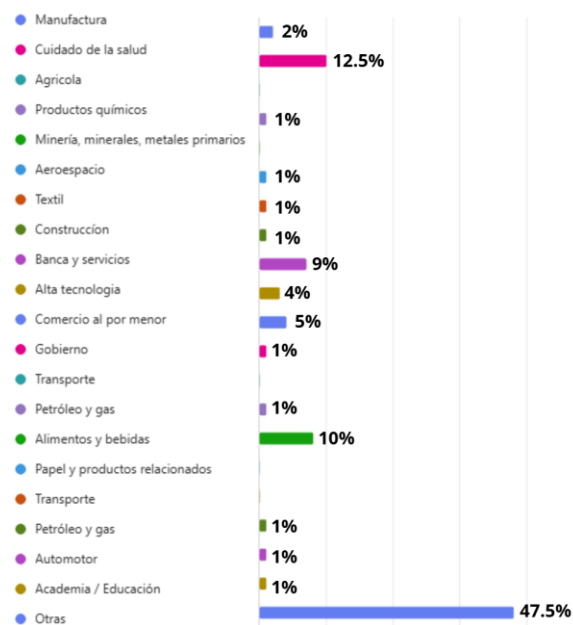
Los datos muestran que el 48,8% de los encuestados pertenece a grandes empresas, mientras que el 30% trabaja en medianas empresas, el 13,8% en pequeñas y el 7,5% en microempresas. Esta distribución refleja un predominio de organizaciones de gran escala, acompañado de una presencia significativa de medianas empresas, lo que sugiere un entorno empresarial mixto con estructuras tanto jerárquicas como ágiles.

Las grandes organizaciones tienden a tener procesos más formales y centralizados, mientras que las medianas y pequeñas empresas suelen ser más flexibles, con estructuras menos rígidas y mayor cercanía

en las relaciones laborales. Esta composición es clave para entender cómo operan las empresas en el contexto del estudio.

Figura 3

Sectores de las empresas



Nota. Elaboración propia

Al analizar con mayor detalle los resultados de la encuesta, se observa una amplia diversidad de industrias representadas en los datos recopilados. La opción más seleccionada fue "Otras industrias", con un 47.5% de las respuestas. Al examinar estas respuestas abiertas con mayor profundidad, se identificaron sectores específicos como el farmacéutico, el de telecomunicaciones y el inmobiliario, entre otros.

Por otro lado, la segunda categoría más frecuente fue la de cuidado de la salud, que representó un 12.5% del total de respuestas. Esta distribución nos permite inferir ciertas características particulares de estas industrias. Por ejemplo, en el caso del sector salud - altamente regulado - la racionalización de proveedores requiere un enfoque particularmente cauteloso. Asimismo, en la industria farmacéutica destaca la intensa competencia en precios a nivel global.

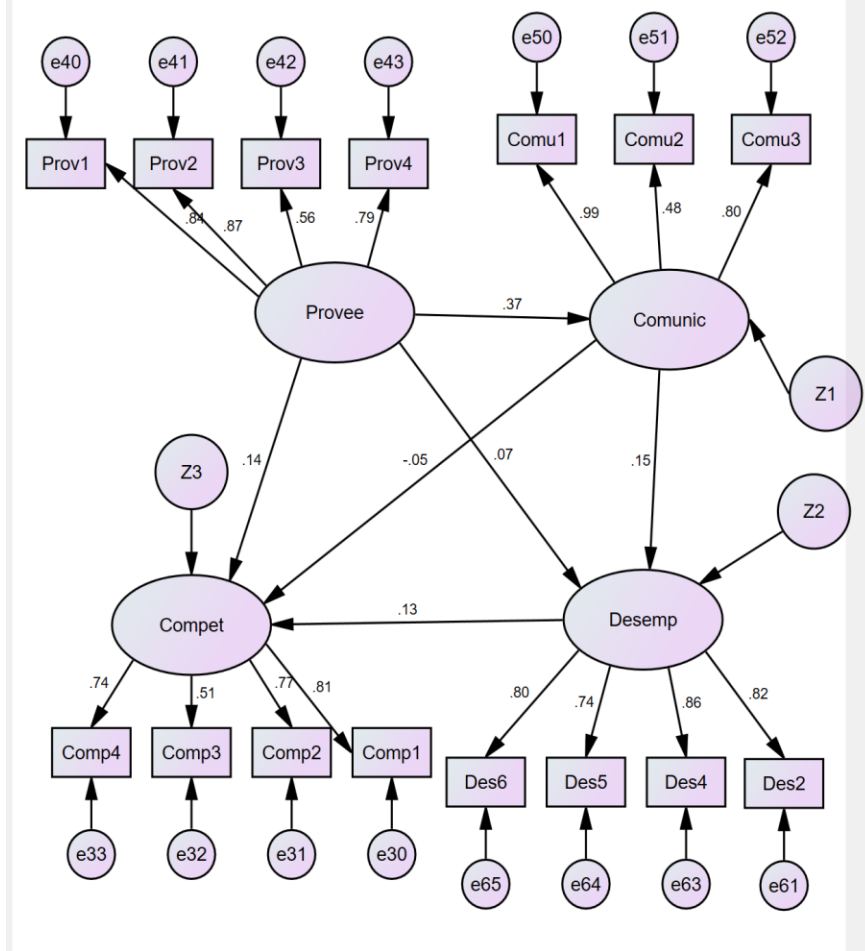
7.1 Resultados

Para poder analizar la validez del modelo (Figura 1), se utilizó el software AMOS. Este permite analizar la relación que existe entre las cuatro variables planteadas. Asimismo, podemos ver el nivel de confianza de los datos obtenidos dentro de las encuestas y cómo estos llegan a representar las seis hipótesis planteadas.

Ahora bien, se hizo uso de otras medidas para la revisión de las hipótesis. Entre estas están el **CMIN/DF** (*Chi-cuadrado sobre grados de libertad*), que nos permitió evaluar la discrepancia entre el modelo planteado y los datos reales obtenidos. Por otro lado, se tiene el **Cronbach Alpha**, el cual indica la correlación ítem-total, encargada de verificar la relación constante entre las preguntas del estudio para obtener datos no solo relevantes, sino también confiables.

Figura 4

Modelo para análisis de variables



Nota. Elaboración propia

La Figura 5 refleja las cuatro variables que se utilizaron dentro del estudio (racionalización de proveedores, comunicación efectiva, desempeño operativo y competitividad empresarial). Dentro de la figura se puede observar cómo cada una de las variables está apuntando a diferentes cuadros; estos representan las diversas preguntas que se hicieron dentro de la encuesta utilizada para la recolección de datos.

Ahora bien, hay que entender que, dentro de la figura, no todas las variables tienen el mismo número de preguntas. Esto se debe a que solo se mantienen aquellas preguntas con relevancia para el estudio.

Posteriormente, ya con el modelo construido, se pueden utilizar diferentes índices no solo para darle más robustez al modelo, sino también para poder llegar a conclusiones sobre las hipótesis y las diferentes variables.

Tabla 1

Alpha de Cronbach (consistencia interna de un instrumento de medida)

Variable	No. de Elementos	Cronbach Alpha
Racionalización Proveedor - Provee	4	0.849
Desempeño - Desemp	5	0.894
Comunicación - Comunic	5	0.781
Competitividad - Compet	4	0.774

Nota. Elaboración propia

El primer índice que se utilizó para medir los resultados de la investigación es el *Alpha de Cronbach*. Este índice tiene un objetivo claro: buscar la consistencia interna de los ítems para poder observar la confiabilidad de la prueba que se elaboró (UCLA Advanced Research Computing, (s.f.).

Dentro de este índice, un valor más cercano a 1 indica mayor fiabilidad. Generalmente, se utilizan los siguientes umbrales para interpretar el Alfa de Cronbach:

- Por encima de **0.9** es excelente.
- **0.8 - 0.9** es bueno.
- **0.7 - 0.8** representa un nivel aceptable.
- Por debajo de **0.7** se considera cuestionable.

Al analizar el índice con más detalle, se observan resultados buenos, pero no óptimos:

- **Racionalización de proveedores:** Tuvo un valor de **0.849**, lo que indica un buen nivel de confiabilidad. Esto demuestra que los ítems seleccionados son consistentes para representar esta variable.
- **Desempeño:** Obtuvo el valor más alto del índice (**0.894**), ubicándose en un nivel bueno de confiabilidad, aunque no alcanza el rango excelente.
- **Comunicación:** Registró un valor de **0.781**, lo que lo sitúa en un nivel aceptable.
- **Competitividad:** Al igual que la comunicación, obtuvo un valor aceptable (**0.774**).

Al observar con mayor detalle los resultados de las cuatro variables, podemos ver que estas son confiables para la investigación. Esto se debe a que todas presentan valores superiores a 0.7, lo que indica que son internamente consistentes.

Tabla 2

Modelo CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	36	189.317	84	.000	2.254
Saturated model	120	.000	0		
Independence model	15	919.317	105	.000	8.755

Nota. Elaboración propia

La Tabla 2 se emplea para evaluar si el modelo estadístico utilizado refleja adecuadamente la realidad de los datos. Esta tabla permite analizar la solidez de un modelo de ecuaciones estructurales y su desempeño mediante distintos índices de ajuste. Según Schermelleh-Engel et al. (2003), el estadístico CMIN (discrepancia mínima del chi-cuadrado) mide la diferencia entre la matriz de covarianza estimada por el modelo y la observada, donde valores más bajos indican un mejor ajuste. Sin embargo, destacan que este índice es sensible al tamaño de la muestra, lo que podría generar valores significativos incluso con desviaciones menores en muestras medianas o grandes.

La tabla muestra los resultados del CMIN para tres modelos: el modelo por defecto, el saturado y el de independencia. Un indicador clave es el CMIN/DF (chi-cuadrado dividido por los grados de libertad), donde un valor cercano a 1 sugiere un ajuste excelente. En este caso, el modelo por defecto presenta un CMIN/DF de 2.254, lo que indica un ajuste bueno, ya que se encuentra dentro del rango aceptable (entre 1 y 3) y refleja un equilibrio adecuado entre parsimonia y precisión en contextos de ciencias sociales (Santa et al., 2019, p. 44).

Por otro lado, el modelo de independencia muestra un CMIN/DF de 8.755, señalando un ajuste deficiente. Este modelo asume que no hay relación entre las variables, por lo que no captura la estructura real de los datos. Finalmente, el modelo saturado —como es habitual— registra un CMIN de 0 y DF de 0, lo que representa un ajuste perfecto pero carente de utilidad práctica, al incluir todos los parámetros posibles sin restricciones. Los resultados respaldan que el modelo por defecto ofrece un ajuste satisfactorio, permitiendo avanzar en la interpretación estructural.

Tabla 3

RMR, Modelo GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.119	.836	.766	.585
Saturated model	.000	1000		
Independence model	.379	.439	.359	.384

Nota. Elaboración propia

Otro índice que se uso es el RMR y el modelo GFI: el RMR (que mide los residuos promedio), el GFI (que valora el ajuste global), el AGFI (una versión ajustada del GFI) y el PGFI (que combina ajuste y simplicidad). Según Schermelleh-Engel y colaboradores (2003), estas métricas permiten verificar qué tan preciso es el modelo al replicar las relaciones observadas en los datos reales.

- **PGFI** (Índice de Bondad de Ajuste Parsimonioso): Evalúa el equilibrio entre ajuste y simplicidad del modelo (valores más altos = mejor) (Mulaik, et, al.,1989).

- **RMR** (Residuo Medio Cuadrático): Mide diferencias entre datos predichos y observados (ideal cercano a 0) (Mulaik, et, al.,1989).
- **GFI** (Índice de Bondad de Ajuste): Valora qué tan bien el modelo reproduce los datos (aceptable ≥ 0.80) (Schermelleh-Engel et al., 2003).
- **AGFI** (Índice de Bondad de Ajuste Ajustado): Similar al GFI pero penaliza modelos complejos (aceptable ≥ 0.80) (Mulaik, et, al.,1989).

Resultados por modelo:

Modelo por defecto:

Este modelo presentó un RMR de 0.119, indicando discrepancias pequeñas entre predicciones y los datos reales. Su GFI de 0.836 y AGFI de 0.766 superan el umbral mínimo de 0.80 (GFI) o se acercan (AGFI), mostrando un buen ajuste general. El PGFI de 0.585 sugiere un equilibrio adecuado entre capacidad explicativa y simplicidad el cual entra dentro de los valores de 0.50 y 0.70 que son considerados adecuados.

Modelo saturado:

El modelo saturado mostró un ajuste perfecto con RMR=0.000 y GFI=1.000.

Modelo de independencia:

Los resultados fueron consistentemente pobres: RMR alto (0.379), GFI muy bajo (0.439) y AGFI aún menor (0.359), confirmando su incapacidad para representar las relaciones estudiadas. El PGFI de 0.384, aunque moderado, no compensa su mal ajuste general, invalidando este modelo para el análisis.

El modelo por defecto demuestra ser el más adecuado, con valores aceptables en GFI (0.836) y AGFI (0.766), además de un PGFI (0.585). Los otros modelos resultaron inviables, ya sea por

sobreajuste (saturado) o subajuste (independencia), respaldando la elección del modelo por defecto para interpretaciones sustantivas.

Tabla 4

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.894	.843	.914	.838	.901
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Nota. Elaboración propia

Posteriormente se utilizaron los índices comparativos de ajuste que son herramientas fundamentales para evaluar la calidad del modelo estructural, permitiendo comparar su desempeño respecto al modelo base de independencia. Según los estándares establecidos por Hu y Bentler (1999), valores superiores a 0.90 indican un buen ajuste, aunque en estudios exploratorios se pueden considerar aceptables valores a partir de 0.85.

Resultados del Modelo por Defecto:

El análisis revela que el modelo por defecto presenta un NFI de 0.894 y un RFI de 0.843, lo que indica un ajuste aceptable aunque ligeramente por debajo del óptimo pero aun aceptable. El IFI alcanza 0.914, mostrando un buen nivel de ajuste, mientras que el TLI se sitúa en 0.838, valor que, aunque no alcanza el umbral ideal de 0.90, resulta aceptable en contextos exploratorios. Destaca especialmente el CFI con 0.901, que confirma un adecuado ajuste estructural del modelo. Estos resultados en conjunto sugieren que el modelo por defecto representa satisfactoriamente las relaciones entre las variables analizadas.

Modelo Saturado:

Por otro lado, el modelo saturado muestra valores perfectos de 1.000 en todos los índices (NFI, IFI y CFI), consecuencia de su capacidad para ajustarse completamente a los datos observados.

Modelo de Independencia:

El modelo de independencia presenta valores de 0.000 en todos los indicadores, demostrando su total incapacidad para representar la estructura de relaciones existente en los datos. Este resultado era previsible, dado que este modelo asume la ausencia de cualquier relación entre las variables analizadas.

Los resultados obtenidos respaldan la validez del modelo por defecto, que muestra un ajuste global adecuado, particularmente evidenciado por su CFI de 0.901. Si bien algunos índices (RFI y TLI) se sitúan ligeramente por debajo de los valores óptimos, el desempeño general del modelo resulta satisfactorio para los propósitos de esta investigación. Los otros modelos evaluados - el saturado y el de independencia - no resultan apropiados para el análisis, ya sea por su sobreajuste o por su completa falta de capacidad explicativa.

Tabla 5

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.800	.635	.697
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Nota. Elaboración propia

Los índices de parsimonia nos permiten evaluar qué tan eficiente es el modelo al balancear su capacidad explicativa con la simplicidad de su estructura. Según los estándares establecidos (Mulaik et al., 1989), valores moderados en estos índices indican que el modelo logra un buen equilibrio sin caer en complejidades innecesarias.

El análisis muestra que el modelo por defecto presenta un PRATIO de 0.800, lo que señala que utiliza aproximadamente el 80% de los parámetros posibles, manteniendo así un nivel adecuado de simplicidad. El PNFI alcanza un valor de 0.635, mientras que el PCFI se sitúa en 0.697. Ambos índices se encuentran dentro del rango considerado aceptable (0.50-0.70), confirmando que el modelo logra representar adecuadamente los datos sin recurrir a estructuras excesivamente complejas. Estos resultados demuestran que el modelo teórico propuesto es parsimonioso y eficiente en su construcción.

Los resultados obtenidos validan la eficiencia del modelo por defecto, que demuestra un equilibrio óptimo entre capacidad explicativa y simplicidad estructural. Los valores de PNFI (0.635) y PCFI (0.697) confirman que el modelo es lo suficientemente parsimonioso sin sacrificar su capacidad de ajuste. En contraste, tanto el modelo saturado como el de independencia resultan inadecuados, ya sea por su excesiva complejidad o por su completa ineficiencia para representar las relaciones estudiadas. Estos hallazgos respaldan la validez del modelo propuesto desde la perspectiva de la parsimonia estadística.

Tabla 6

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	105.317	69.196	149.167
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	814.317	721.150	914.936

Nota. Elaboración propia

Los resultados presentan información clave sobre el ajuste del modelo a través del *Parámetro de No Centralidad (NCP)* y sus intervalos de confianza al 90%. Estos valores nos permiten evaluar la robustez estadística de cada modelo analizado.

Resultados por Modelo:

1. Modelo por Defecto

- **NCP:** 105.317
- **Intervalo de Confianza (90%):** 69.196 (límite inferior) a 149.167 (límite superior)

Estos valores indican que el modelo muestra un ajuste estadísticamente significativo. El rango relativamente estrecho del intervalo de confianza sugiere una estimación precisa de su capacidad para representar las relaciones entre las variables estudiadas.

2. Modelo Saturado

- **NCP:** 0.000
- **Intervalo de Confianza:** 0.000 en ambos límites

Este modelo presenta un ajuste perfecto pero teórico, al incluir todos los parámetros posibles sin restricciones.

3. Modelo de Independencia

- **NCP:** 814.317
- **Intervalo de Confianza:** 721.150 (límite inferior) a 914.936 (límite superior)

Aunque la tabla no incluye directamente el Índice de Hoelter, los valores de NCP y sus intervalos nos permiten inferir la robustez del modelo. El Modelo por Defecto, con su intervalo de confianza más acotado (69.196-149.167), demuestra mayor estabilidad en sus estimaciones comparado con el Modelo de Independencia, cuyo amplio intervalo (721.150-914.936) refleja una alta variabilidad.

Tabla 7

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.721	.957	.629	1.356

Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.357	7.403	6.556	8.318

Nota. Elaboración propia

El índice FMIN (Minimum Fit Function Chi-Square) y su valor esperado (F_0) representan medidas clave para evaluar la discrepancia entre el modelo teórico y los datos observados. Valores más bajos en estos índices indican un mejor ajuste del modelo, siendo particularmente útiles para comparaciones entre diferentes especificaciones (Hair et al., 2014). Aunque no existen umbrales absolutos para su interpretación, su valor relativo permite determinar qué modelo representa más adecuadamente la estructura de los datos.

Resultados del Modelo por Defecto:

El análisis revela un FMIN de 1.721 para el modelo por defecto, con un valor F_0 de 0.957. El intervalo de confianza al 90% se sitúa entre 0.629 (límite inferior) y 1.356 (límite superior). Estos valores indican una discrepancia moderada entre el modelo y los datos observados, mostrando que el modelo captura adecuadamente las relaciones subyacentes sin presentar sobreajuste. El intervalo relativamente estrecho sugiere que las estimaciones son precisas y estables, lo que refuerza la confiabilidad del modelo para fines interpretativos.

Resultados del Modelo Saturado:

El modelo saturado presenta valores perfectos de ajuste, con FMIN y F_0 iguales a 0.000, y un intervalo de confianza que también se reduce a 0.000 en ambos extremos. Esta configuración refleja su capacidad para reproducir exactamente la matriz de covarianza observada.

Resultados del Modelo de Independencia:

En marcado contraste, el modelo de independencia muestra valores considerablemente más altos, con un FMIN de 8.357 y un F_0 de 7.403. Su intervalo de confianza al 90% es amplio (6.556 - 8.318), lo que refleja una importante discrepancia con la estructura observada en los datos. Estos resultados confirman la incapacidad de este modelo para representar adecuadamente las relaciones entre las variables de estudio.

La comparación entre modelos demuestra que el modelo por defecto ofrece un equilibrio adecuado entre capacidad explicativa y parsimonia. Sus valores de FMIN (1.721) y F_0 (0.957) son sustancialmente mejores que los del modelo de independencia, mientras que su intervalo de confianza más estrecho indica mayor precisión en las estimaciones. Aunque el modelo saturado muestra un ajuste perfecto, su utilidad es nula para fines interpretativos. Estos hallazgos respaldan la selección del modelo por defecto para el análisis estructural propuesto, confirmando que representa adecuadamente las relaciones teóricas entre las variables sin caer en extremos de complejidad o simplificación excesiva.

Tabla 8

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.87	.087	.127	.000
Independence model	.266	.250	.281	.000

Nota. Elaboración propia

El RMSEA mide la discrepancia por grado de libertad, donde valores menores a 0.08 sugieren un buen ajuste, mientras que el PCLOSE (valor p de ajuste cercano) determina si el modelo se aproxima a un ajuste perfecto, considerándose adecuado cuando es mayor a 0.05 (Browne & Cudeck, 1992).

Resultados del Modelo por Defecto:

El modelo por defecto muestra un RMSEA de 0.87, muy por encima del umbral ideal de 0.08 . Su intervalo de confianza al 90% (0.087 - 0.127) es relativamente amplio, lo que sugiere cierta variabilidad en la estimación. El PCLOSE de 0.000 indica que la probabilidad de que el RMSEA sea menor a 0.05 es estadísticamente nula, señalando que el ajuste, aunque aceptable, no alcanza un nivel óptimo. Estos resultados implican que el modelo representa adecuadamente las relaciones entre las variables, aunque con margen para mejoras.

Resultados del Modelo de Independencia:

Por otro lado, el modelo de independencia presenta un RMSEA de 0.266, muy por encima del límite aceptable, confirmando su pobre ajuste. El intervalo de confianza (0.250 - 0.281) es estrecho pero en rangos elevados, y el PCLOSE de 0.000 refuerza su incapacidad para aproximarse a un ajuste adecuado. Estos valores demuestran claramente que este modelo no captura la estructura subyacente de los datos.

Tabla 9

Estimates

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Resultado
Comunic	<---	Provee	.490	.131	3.745	***	H1 CONFIRMADA
Desemp	<---	Provee	.054	.089	.610	.542	H2 RECHAZADA
Compet	<---	Provee	.084	.073	1.146	.252	H3 RECHAZADA
Desemp	<---	Comunic	.086	.065	1.313	.189	H4 RECHAZADA
Compet	<---	Comunic	-.024	.053	-.446	.655	H5 RECHAZADA
Compet	<---	Desemp	.105	.088	1.190	.234	H6 RECHAZADA

Nota. Elaboración propia

Los resultados del modelo permiten evaluar las hipótesis planteadas:

- **H1** se confirma con valores significativos ($\beta = 0.490$, $p < 0.001$), demostrando que la racionalización de proveedores efectivamente mejora la comunicación e intercambio de información.

- **H2** se rechaza ($\beta = 0.054$, $p = 0.542$), indicando que la racionalización de proveedores no influye significativamente en el desempeño de las empresas.
- **H3** se rechaza ($\beta = 0.084$, $p = 0.252$), mostrando que la racionalización de proveedores no aumenta directamente la competitividad.
- **H4** se rechaza ($\beta = 0.086$, $p = 0.189$), sugiriendo que la comunicación efectiva no mejora el desempeño operativo en este modelo.
- **H5** se rechaza ($\beta = -0.024$, $p = 0.655$), revelando que la comunicación ágil no impacta positivamente en la competitividad.
- **H6** se rechaza ($\beta = 0.105$, $p = 0.234$), indicando que un mejor desempeño no necesariamente incrementa la competitividad.

Estos hallazgos destacan que, en el contexto analizado y con la muestra que se obtuvo, solo la relación entre racionalización de proveedores y comunicación (H1) resultó estadísticamente significativa, mientras que las demás hipótesis no encontraron soporte empírico en los datos. La evidencia sugiere que la racionalización de proveedores opera principalmente como facilitador comunicacional, sin efectos directos significativos sobre el desempeño o competitividad en este modelo.

7.2 Discusión de los resultados

Los resultados de esta investigación ofrecen hallazgos significativos que contribuyen al debate académico y práctico sobre la gestión de la cadena de suministro, específicamente en lo que respecta a la racionalización de proveedores, la comunicación, el desempeño operativo y la competitividad empresarial. A continuación, se discuten estos hallazgos, contrastándolos con la literatura existente y explorando sus implicaciones teóricas y prácticas.

7.2.1 Relación entre racionalización de proveedores y comunicación (H1)

La confirmación de la hipótesis H1 ($\beta = 0.490$, $p < 0.001$) respalda la idea de que la racionalización de proveedores mejora significativamente la comunicación e intercambio de información. Este resultado está en línea con estudios previos que destacan que reducir y optimizar la base de proveedores facilita la estandarización de procesos comunicativos y fortalece las relaciones colaborativas (Sheth & Sharma, 1998; Forkmann et al., 2016). Sin embargo, el hecho de que esta relación sea la única significativa en el modelo sugiere que, aunque la racionalización es un facilitador clave de la comunicación, su impacto no se extiende automáticamente a otras áreas como el desempeño o la competitividad. Esto podría indicar que las empresas están priorizando la eficiencia comunicacional sin integrarla plenamente en estrategias más amplias de gestión de la cadena de suministro.

7.2.2 Falta de impacto en el desempeño y competitividad (H2, H3, H4, H5, H6)

El rechazo de las hipótesis H2, H3, H4, H5 y H6 plantea interrogantes importantes sobre los supuestos tradicionales en la literatura. Por ejemplo, aunque estudios como los de Munyimi (2020) y Pérez (2015) argumentan que la racionalización de proveedores reduce costos y mejora la calidad, nuestros resultados no muestran una relación significativa con el desempeño operativo (H2: $\beta = 0.054$, $p = 0.542$) ni con la competitividad (H3: $\beta = 0.084$, $p = 0.252$). Esto podría deberse a que:

Factores contextuales no considerados: Variables como la cultura organizacional, la madurez tecnológica o la capacidad de adaptación podrían moderar estas relaciones. Futuras investigaciones deberían incorporar estos elementos para un análisis más completo.

Complejidad de la competitividad: La competitividad es un constructo multidimensional que depende de factores externos (ej. regulaciones, competencia) e internos (ej. innovación, marketing) que no fueron abordados en este estudio. La falta de relación significativa entre desempeño y competitividad

(H6: $\beta = 0.105$, $p = 0.234$) refuerza esta idea, sugiriendo que las empresas pueden tener un buen desempeño operativo sin necesariamente traducirlo en ventajas competitivas sostenibles.

7.2.3 Implicaciones teóricas

Los resultados desafían parcialmente modelos teóricos que proponen relaciones directas entre estas variables. Por ejemplo, el modelo de Walter et al. (2001) sugiere que la creación de valor en las relaciones con proveedores se traduce en mejoras de desempeño, algo que no se corroboró en este estudio. Esto podría indicar que:

La racionalización de proveedores actúa como un "factor habilitador" más que como un "factor transformador". Es decir, facilita condiciones para mejorar la comunicación, pero no garantiza por sí sola mejoras en desempeño o competitividad.

La comunicación efectiva, aunque necesaria, no es suficiente para generar ventajas competitivas (H5: $\beta = -0.024$, $p = 0.655$), lo que coincide con la perspectiva de Nwabueze y Mileski (2017), quienes argumentan que la comunicación debe estar alineada con estrategias de innovación y diferenciación para impactar la competitividad.

7.2.4 Implicaciones prácticas

Para los gestores de cadena de suministro, estos hallazgos sugieren que:

La racionalización debe ir acompañada de estrategias complementarias: No basta con reducir el número de proveedores; es necesario implementar sistemas de evaluación continua, capacitación en gestión colaborativa y tecnologías que integren datos en tiempo real.

La comunicación debe ser estratégica: Más que mejorar los flujos de información, las empresas deben diseñar mecanismos de comunicación que generen valor compartido con los proveedores (ej. planes de innovación conjunta, transparencia en métricas de desempeño).

Competitividad como meta integral: Las organizaciones deben abordar la competitividad desde un enfoque holístico, combinando la gestión de proveedores con estrategias de mercado, sostenibilidad y capacidades dinámicas (Lafuente et al., 2020).

Conclusiones

Los resultados de esta investigación revelan relaciones significativas entre la racionalización de proveedores, la comunicación organizacional, el desempeño y la competitividad empresarial. Con respecto a la racionalización de proveedores, se encontró que tiene un impacto positivo y considerable en la comunicación e intercambio de información. Esto indica que cuando las empresas mejoran su base de proveedores, logran establecer flujos comunicacionales más eficientes y estandarizados en su cadena de suministro.

Sin embargo, el estudio demostró que la racionalización de proveedores por sí misma no influye significativamente en el desempeño operativo de las empresas. Esto sugiere que aunque esta estrategia mejora los procesos comunicacionales, no es suficiente para generar mejoras sustanciales en los resultados operativos. De igual forma, la comunicación efectiva, no mostró un impacto directo en la competitividad organizacional, lo que podría indicar que esta depende de factores más complejos que van más allá de los flujos de información internos.

Un hallazgo relevante fue que ni el desempeño operativo ni las mejoras en comunicación derivadas de la racionalización de proveedores se tradujeron en mayores niveles de competitividad. Esto refuerza la idea de que la competitividad empresarial requiere estrategias integrales que combinen múltiples factores organizacionales.

En cuanto a la comunicación, los resultados sugieren que aunque es fundamental para la coordinación operativa, no constituye por sí misma una ventaja competitiva. Esto podría deberse a que en el contexto actual, donde la mayoría de empresas han adoptado sistemas de comunicación eficientes, esta variable se ha convertido más en un requisito básico que en un diferenciador estratégico.

En resumen, la racionalización de proveedores demuestra ser una herramienta valiosa para mejorar los procesos comunicacionales internos, pero su impacto en el desempeño y la competitividad es limitado sin estrategias complementarias. La comunicación, por su parte, aunque necesaria, no parece ser suficiente para generar ventajas competitivas sostenibles. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones deben abordar estas prácticas como parte de un sistema integral de gestión, combinándolas con otras iniciativas estratégicas para lograr mejoras significativas tanto en su desempeño operativo como en su posición competitiva en el mercado.

Recomendaciones

Los hallazgos de esta investigación ofrecen valiosas perspectivas para la gestión empresarial. En primer lugar, se recomienda implementar programas estructurados de racionalización de proveedores, focalizándose especialmente en mejorar los procesos comunicacionales. Los resultados demostraron que esta estrategia impacta positivamente los flujos de información por lo que las organizaciones deberían establecer protocolos estandarizados de comunicación con su cadena de suministro y capacitar al personal en gestión estratégica de proveedores. Sin embargo, es crucial complementar esta práctica con otras iniciativas, ya que por sí sola no mostró efectos significativos en el desempeño operativo.

Por otro lado, las empresas deberían desarrollar sistemas integrales que combinen la optimización de proveedores con programas de mejora continua y capacitación técnica. Es fundamental implementar métricas específicas que permitan medir el impacto real de estas iniciativas en los diferentes procesos organizacionales. Asimismo, los resultados sugieren que mejorar la comunicación interna, aunque necesario, no es suficiente para ganar ventaja competitiva. Por ello, se recomienda diseñar sistemas de comunicación que trasciendan el intercambio básico de información y se enfoquen en la creación de valor estratégico.

Dado que ninguna de las variables estudiadas mostró un impacto directo en la competitividad, las organizaciones deben adoptar enfoques más general. Esto implica combinar la gestión de proveedores con estrategias de innovación, diferenciación y desarrollo de capacidades organizacionales distintivas. Resulta muy bueno fomentar alianzas estratégicas con proveedores clave que permitan crear sinergias más allá de las transacciones operativas.

Finalmente, es esencial adaptar estas prácticas al contexto específico de cada organización. Se recomienda realizar diagnósticos detallados que consideren las particularidades de cada industria, el tamaño de la empresa y su modelo de negocio. La implementación flexible y progresiva de estas estrategias, acompañada de sistemas de monitoreo continuo, permitirá a las empresas obtener mejores resultados en su desempeño operativo y posición competitiva en el mercado.

Limitaciones

Entre las principales limitaciones de esta investigación se encuentra el tamaño reducido de la muestra, lo que puede afectar la generalización de los resultados a contextos más amplios. Además, la dificultad para acceder a profesionales altamente especializados en gestión de cadena de suministro pudo influir en la representatividad de los datos. Otra limitación fue la posible subjetividad en las respuestas de los participantes, ya que los cuestionarios dependían de percepciones individuales sobre comunicación y desempeño, lo que podría introducir sesgos. Finalmente, el estudio se centró en relaciones directas entre variables, sin considerar posibles factores mediadores o moderadores, como la cultura organizacional o el uso de tecnologías digitales, que podrían enriquecer el análisis. Estas limitaciones sugieren que futuras investigaciones podrían ampliar la muestra, incorporar métodos mixtos (cualitativos y cuantitativos) y explorar variables adicionales para una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

Referencias

- Ahmad, M.M. (2018). Assessment methodology for competitive manufacturing, Procedia Manufacturing. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918312551?via%3Dihub>
- Alamri, S. (2024). The competitiveness between companies and its importance. International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR). <https://www.ijfmr.com/papers/2024/1/12478.pdf>
- Barker, T. (2012). What is Performance. In: Pro JavaScript Performance. Apress, Berkeley, CA. https://doi.org/10.1007/978-1-4302-4750-0_1
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. Sociological Methods & Research, 21(2), 230–258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Capgemini (2022). Solo Una de Cada Cinco organizaciones se siente preparada para hacer frente a las alteraciones en la Cadena de Suministro Global, Capgemini Spain. <https://www.capgemini.com/es-es/noticias/notas-de-prensa/only-one-in-five-organizations-feels-equipped-to-handle-disruptions-in-the-global-supply-chain-strong/>
- Capuano, A.M. (2004). EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Domínguez, M.E. and San Agustín, Y.Q. (2012). IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD.
file:///C:/Users/Aleja/Downloads/Dialnet-ImportanciaDelClimaLaboralEnLosResultadosDeUnaEmpr-9173751.pdf

- Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: A holistic approach, Management Decision. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749410054819/full/html>
- Fischer, J. et al. (2022). Para mejorar Su cadena de suministro, Modernice la ti de Su Cadena de Suministro, McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/para-mejorar-su-cadena-de-suministro-modernice-la-ti-de-su-cadena-de-suministro/es>
- Forkmann, S. et al. (2016). Supplier relationship management capability: A qualification and extension, Industrial Marketing Management. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850116300074?via%3Dihub>
- Gesell, C., Glas, A.H. and Essig, M. (2022), "The impact of buyer–supplier communication on production ramp-up performance", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 37 No. 5, pp. 945-960. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2020-0284>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Pearson.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jääskeläinen, A. (2020). The relational outcomes of performance management in buyer-supplier relationships, International Journal of Production Economics. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527320302875?via%3Dihub>

- Jap, S. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer–supplier relationships, International Journal of Research in Marketing. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811601000283?via%3Dihub>
- Jiménez, J.E. (2004). LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA CADENA DE SUMINISTRO, IMT. <http://www.imt.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt252.pdf>
- Koufteros, X., Vickery, S. and Dröge, C. (2012). The Effects of Strategic Supplier Selection on Buyer Competitive Performance in Matched Domains: Does Supplier Integration Mediate the Relationships?, Wiley Online Library. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2012.03263.x/abstract>
- Lafuente, E., Szerb, L. and Rideg, A. (2020), "A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 27 No. 4, pp. 555-578. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0204>
- Linkedin. (2023, Agosto) How can you optimize your supplier base through consolidation and rationalization? <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-optimize-your-supplier-base-through?lang=es&lang=es&originalSubdomain=es#:~:text=La%20racionalización%20de%20proveedores%20significa,riesgo%20y%20potencial%20de%20mejora>
- Mirabela, A. and Ariana, M. (2023). THE EFFECT OF INTERNAL BUSINESS COMMUNICATION ON THE CORPORATE IMAGE, The Annals of the University of Oradea. https://anale.steconomieuoradea.ro/en/wp-content/uploads/2024/02/AUOES.July_.202343.pdf

- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430–445. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.430>
- Munyimi, Tinotenda Fredrick. (2020). “The Role of Supplier Base Rationalisation in Operational Performance in the Retail Sector in Zimbabwe”. *Journal of Economics, Management and Trade* 26 (1):32-41. <https://doi.org/10.9734/jemt/2020/v26i130217>.
- Nwabueze, U. and Mileski, J. (2017). Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment, Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment - *Journal of International Studies* https://www.jois.eu/?397%2Cen_achieving-competitive-advantage-through-effective-communication-in-a-global-environment
- Pérez, A.F. (2015) Racionalización y optimización de mecanismos del Grupo Roca, ETSEIB. https://www.researchgate.net/publication/339336038_httpscoreacukdisplay4726063
- Qosasi, A. et al. (2019). The impact of information and communication technology capability on the competitive advantage of small businesses, *IJTech*. <https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/2332>
- Ravikumar, S., Pruthviraj, R., & Hariprasad, A. (2024). A review on -communicative English for engineers. *International Journal of English Literature and Social Sciences*. <https://ijels.com/detail/a-review-on-communicative-english-for-engineers/>

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74. Department of Psychology - University of KoblenzLandau. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.12784>
- Shebeshe, E.N. and Sharma, D. (2025), "Impact of sustainable supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance in the manufacturing sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 74 No. 3, pp. 995-1025. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2024-0143>
- Sheth, J., & Sharma, A. (1998). Supplier relationships: Emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850196001538>
- UCLA Advanced Research Computing. (s.f.) What does Cronbach's alpha mean? https://stats-oarc-ucla-edu.translate.goog/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850101001560>
- Wu, Z., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, J. (2009). Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.002>

Anexos

Anexo 1

Encuesta

1. ¿Cuál es su rol en la empresa?

- ☐ Director General
 - ☐ Gerente Financiero
 - ☐ Gerente de Producción
 - ☐ Gerente de Manufactura
 - ☐ Gerente de Cadena de Suministro o Logística
 - ☐ Gerente de Investigación y Desarrollo
 - ☐ Gerente De Planeación y Compras
 - ☐ Otras
-

2. ¿A qué sector industrial pertenece su empresa?

- ☐ Manufactura
 - ☐ Cuidado de la salud
 - ☐ Agrícola
 - ☐ Productos químicos
 - ☐ Minería, minerales, metales primarios
 - ☐ Aeroespacio
 - ☐ Textil
 - ☐ Construcción
 - ☐ Banca y servicios
 - ☐ Alta tecnología
 - ☐ Comercio al por menor
 - ☐ Gobierno
 - ☐ Transporte
 - ☐ Petróleo y gas
 - ☐ Alimentos y bebidas
 - ☐ Papel y productos relacionados
 - ☐ Transporte
 - ☐ Petróleo y gas
 - ☐ Automotor
 - ☐ Academia / Educación
 - ☐ Otras
-

3. Cuantos empleados tiene la empresa?

- ☐ Menos de 20
- ☐ 20-49
- ☐ 50-99
- ☐ 100-249
- ☐ 250-499
- ☐ 500-999
- ☐ +1000
-

4. Dinamismo

Por favor, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que cada afirmación se aplica al entorno empresarial de esta empresa.

(1- Totalmente en desacuerdo / 3 - Neutral / 5 - Totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
El ciclo de vida de los productos es relativamente corto	☐	☐	☐	☐	☐
La tasa a la que los productos se vuelven obsoletos es alta.	☐	☐	☐	☐	☐
La tasa de innovación de nuevos productos es alta.	☐	☐	☐	☐	☐
Los productos cambian rápida y/o impredeciblemente.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Competitividad

Por favor, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que cada afirmación se aplica al entorno empresarial de esta empresa.

(1- Totalmente en desacuerdo / 3 - Neutral / 5 - Totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
La competencia en esta industria es feroz	☐	☐	☐	☐	☐
Hay muchas "guerras de promoción" en esta industria.	☐	☐	☐	☐	☐
Cualquier cosa que un competidor pueda ofrecer, otros pueden igualar fácilmente.	☐	☐	☐	☐	☐
La competencia de precios es una característica distintiva de esta industria.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Innovación

Para esta empresa, ¿qué tan importante es la capacidad de la misma para lograr lo siguiente?
(1- No es Importante / 3 - Neutral / 5 - Muy Importante)

	1	2	3	4	5
Desarrollo rápido de nuevos productos (Tiempo al mercado)	☐	☐	☐	☐	☐
Primer entrante en un nuevo mercado	☐	☐	☐	☐	☐
Productos nuevos con características y tecnologías novedosas	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo frecuente de productos	☐	☐	☐	☐	☐

7. Flexibilidad

Para esta empresa, ¿qué tan importante es la capacidad de la misma para lograr lo siguiente?
(1- No es Importante / 3 - Neutral / 5 - Muy Importante)

	1	2	3	4	5
Realizar cambios rápidos de diseño	☐	☐	☐	☐	☐
Ajustar la capacidad rápidamente	☐	☐	☐	☐	☐
Hacer cambios rápidos en el volumen	☐	☐	☐	☐	☐
Ofrecer una gran cantidad de características de producto	☐	☐	☐	☐	☐
Ofrecer un alto grado de variedad de productos	☐	☐	☐	☐	☐
Ajustar la mezcla de productos	☐	☐	☐	☐	☐

8. Racionalización de proveedores

Por favor, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que cada afirmación se aplica a sus proveedores clave o a las operaciones internas de esta empresa.

(1- Totalmente en desacuerdo / 3 - Neutral / 5 - Totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Confiamos en un pequeño número de proveedores de alta calidad.	☐	☐	☐	☐	☐
Confiamos en un pequeño número de proveedores altamente confiables.	☐	☐	☐	☐	☐
Solo mantenemos a los proveedores que contribuyen a nuestro rendimiento competitivo.	☐	☐	☐	☐	☐
Terminamos contratos con proveedores "incapaces".	☐	☐	☐	☐	☐

9. Comunicación e intercambio de información

Por favor, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que cada afirmación se aplica a sus proveedores clave o a las operaciones internas de esta empresa.

(1- Totalmente en desacuerdo / 3 - Neutral / 5 - Totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Compartimos información sensible (financiera, de producción, diseño, investigación y/o competencia).	☐	☐	☐	☐	☐
Los proveedores reciben cualquier información que pueda ayudarles.	☐	☐	☐	☐	☐
El intercambio de información ocurre frecuentemente, de manera informal y/o oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐
Nos mantenemos informados mutuamente sobre eventos o cambios que puedan afectar a la otra parte.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenemos comunicación/planificación frecuente cara a cara con nuestros proveedores.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Integración logística

Por favor, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que cada afirmación se aplica a sus proveedores clave o a las operaciones internas de esta empresa.

(1- Totalmente en desacuerdo / 3 - Neutral / 5 - Totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Las actividades logísticas interorganizacionales están estrechamente coordinadas.	☐	☐	☐	☐	☐
Nuestras actividades logísticas están bien integradas con las de los proveedores.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenemos una integración fluida de actividades logísticas con nuestros proveedores clave.	☐	☐	☐	☐	☐
Nuestra integración logística se caracteriza por excelentes instalaciones de distribución, transporte y/o almacenamiento.	☐	☐	☐	☐	☐
La distribución de entrada y salida de bienes con nuestros proveedores está bien integrada.	☐	☐	☐	☐	☐
La información y los materiales fluyen sin problemas entre nuestros proveedores y nosotros.	☐	☐	☐	☐	☐

11. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que cada afirmación se aplica al desempeño de esta empresa durante los últimos tres años.
(1- Totalmente en desacuerdo / 3 - Neutral / 5 - Totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Hemos reducido los costos de mantenimiento de inventario.	☐	☐	☐	☐	☐
Hemos reducido los costos y el tiempo total de adquisiciones.	☐	☐	☐	☐	☐
Hemos reducido los costos de materiales entrantes.	☐	☐	☐	☐	☐
Hemos reducido el tiempo de entrega en producción.	☐	☐	☐	☐	☐
Hemos reducido la tasa de rechazo de proveedores.	☐	☐	☐	☐	☐
Hemos reducido el porcentaje de entregas tardías o incorrectas de proveedores.	☐	☐	☐	☐	☐