



**Gestión de proveedores: Un enfoque hacia la creación de valor en la cadena de
abastecimiento**

**Acero García Juan Pablo
Alarcón Colorado Daissy Esmeralda**

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en gerencia de la cadena de abastecimiento
Bogotá, Colombia
2021

**Gestión de proveedores: Un enfoque hacia la creación de valor en la cadena de
abastecimiento**

**Acero García Juan Pablo
Alarcón Colorado Daissy Esmeralda**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de la cadena de abastecimiento

Director (a):
Pablo Cesar Ocampo

Modalidad:
Monografía

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en gerencia de la cadena de abastecimiento
Bogotá, Colombia
2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria

Daissy Alarcón:

A Dios por darme tanto, a mi familia por ser mi motivación y a Juan Pablo por ser mi compañero de vida y acompañarme en esta aventura.

Juan Acero:

A mi esposa por su apoyo como compañera de equipo durante este reto.

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos al director de esta monografía el Ing. Pablo Cesar Ocampo por los conocimientos y experiencias compartidas.

A Maribel Guevara por su apoyo incondicional para culminar con éxito este trabajo.

Al ingeniero Andrés Vanegas por su apoyo y aprobación para poder aplicar este trabajo de investigación en Sika Ecuatoriana.

Y a los proveedores de Sika Ecuatoriana nuestros sinceros agradecimientos por permitirnos aplicar las encuestas que fueron parte fundamental en el desarrollo de esta investigación.

Resumen

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo principal el desarrollo de un plan de acción que permitiera apoyar la creación de valor en las cadenas de abastecimiento del sector manufacturero de la construcción en Ecuador a través de la gestión de las relaciones con los proveedores (GRP).

Según el índice de desempeño logístico (Banco Mundial, 2018), el Ecuador ocupa la posición 62 de 158 países mientras que, en el índice de competitividad del foro económico mundial, 2019 el Ecuador se posiciona en el puesto 90 de 141 países. Para el ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca (MPCEIP), la federación ecuatoriana de exportadores (Fedexport) y la cámara de comercio de Guayaquil, el resultado de estos índices se debe principalmente a lo relacionado con el dinamismo empresarial y mercado laboral. La competitividad de los productos ecuatorianos se ve seriamente comprometida por el acceso a las materias primas, las barreras arancelarias y el exceso regulatorio laboral que hacen que el Ecuador sea menos competitivo frente a otros países en la región. El país debe entonces fomentar el desarrollo productivo, la mejora de la competitividad integral y el desarrollo de las cadenas de valor (MPCEIP, 2021)

El tipo de investigación realizada fue cuantitativa – descriptiva; los datos fueron recolectados a través de una encuesta realizada a los proveedores de productos y servicios de una empresa del sector manufacturero de la construcción y el análisis de los mismos se realizó a través de los *software* estadísticos R e IBM SPSS *Statistics* lo que permitió el cumplimiento de los objetivos específicos de esta investigación que fueron: El análisis del contexto de la cadena de abastecimiento del sector manufacturero de la construcción en Ecuador, la definición de los factores y variables relevantes en la gestión de las relaciones con los proveedores a través del estado del arte y el diagnóstico de la gestión de las relaciones con los proveedores en la empresa estudiada.

Esta investigación buscó evidenciar y resaltar la importancia de la gestión de las relaciones con los proveedores (GRP) como elemento fundamental en la gestión de la cadena de abastecimiento (GCA) y la generación de valor. Siguiendo los conceptos de

Jääskeläinen (2021) que hacen referencia a la gestión del desempeño en las relaciones proveedor-comprador y la gobernanza relacional como elemento fundamental de la gestión de las relaciones con los proveedores y su relación con la cadena de valor.

Los resultados muestran un impacto positivo en la información de desempeño operativo proporcionada por el proveedor en la relación proveedor-comprador en la empresa de estudio. También se evidencia una alta correlación de la madurez percibida en la evaluación del desempeño del proveedor hacia un enfoque sistémico que permita la creación de valor a través del intercambio interorganizacional de información.

Los resultados de esta investigación también evidencian la corta importancia que se le da a la medición y gestión del desempeño; y a las actividades colaborativas en la construcción de relaciones estratégicas proveedor-comprador en las cadenas de abastecimiento.

Palabras clave: Gestión de la cadena de abastecimiento, gestión de las relaciones con proveedores, desempeño, gobernanza relacional, madurez percibida, creación de valor.

Abstract

The main objective of this research project was the development of an improvement plan that would support the creation of value in the supply chain of the construction manufacturing sector in Ecuador through the management of relationships with suppliers (GRP).

According to the logistics performance index (World Bank, 2018), Ecuador ranks 62nd out of 158 countries while, in the competitiveness index of the world economic forum, 2019 Ecuador ranks 90th out of 141 countries. For the Ministry of Production, Foreign Trade, Investment and Fisheries (MPCEIP), the Ecuadorian Federation of Exporters (Fedexport) and the Chamber of Commerce of Guayaquil, the result of these indices is mainly due to what is related to business dynamism and the labor market. The competitiveness of Ecuadorian products is seriously committed by access to raw materials, tariff barriers and excess labor regulations that make Ecuador less competitive compared to other countries in the region. The country must then promote productive development, the improvement of comprehensive competitiveness and the development of value chains (MPCEIP, 2021)

The type of research carried out was quantitative - descriptive; The data was collected through a survey carried out to the suppliers of products and services of a company in the construction manufacturing sector and the analysis of the same was carried out through the statistical software R and IBM SPSS Statistics, which allowed compliance of the specific objectives of this research, which were: The analysis of the supply chain context of the construction manufacturing sector in Ecuador, the definition of the relevant factors and variables in the management of relationships with suppliers through the state of the art and the diagnosis of the management of relationships with suppliers in the company studied.

This research sought to demonstrate and highlight the importance of supplier relationship management (GRP) as a fundamental element in supply chain management (GCA) and value generation. Following the concepts of Jääskeläinen (2021) that refer to performance management in supplier-buyer relationships and relational governance as a

fundamental element of the management of relationships with suppliers and their relationship with the value chain.

The results show a positive impact on the operational performance information provided by the supplier in the supplier-buyer relationship in the study company. There is also evidence of a high correlation of the maturity perceived in the evaluation of the supplier's performance towards a systemic approach that allows the creation of value through the inter-organizational exchange of information.

The results of this research show the low importance given to performance measurement and management; and to collaborative activities in the construction of strategic supplier-buyer relationships in supply chains.

Keywords: Supply chain management, supplier relationship management, performance, relational governance, perceived maturity, value creation.

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN	15
2.	OBJETIVOS.....	18
2.1	OBJETIVO GENERAL	18
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3.	JUSTIFICACIÓN.....	19
3.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.2	CONVENIENCIA.....	20
3.3	RELEVANCIA SOCIAL	20
3.4	IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y DE DESARROLLO.....	21
3.5	VALOR TEÓRICO	21
3.6	UTILIDAD METODOLÓGICA.....	22
4.	MARCO TEÓRICO	23
4.1	CADENA DE ABASTECIMIENTO	24
4.1.1	GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	24
4.1.2	ORIENTACIÓN A LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	26
4.1.3	FACTORES CRÍTICOS EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO ..	27
4.1.4	LOGÍSTICA.....	29
4.1.5	ABASTECIMIENTO.....	32
4.1.6	ESTRATEGIA COMPETITIVA	32
4.1.7	CADENA DE VALOR	33
4.1.7.1	CREACIÓN DE VALOR	35
4.1.7.2	PAPEL DEL ABASTECIMIENTO EN LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE 35	
4.2	GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.....	38
4.2.1	PROVEEDORES ESTRATÉGICOS	38
4.2.2	GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.....	38
4.2.3	GOBERNANZA RELACIONAL.....	39
4.3	SECTOR MANUFACTURERO EN ECUADOR	39
4.3.1	DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	39
4.3.2	DESEMPEÑO DEL SECTOR.....	40
4.3.3	SUBSECTORES.....	41

4.4	PERFIL COMPETITIVO DE ECUADOR	43
4.4.1	ECUADOR	43
4.4.2	IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	44
4.4.3	INFRAESTRUCTURA VIAL	45
4.4.4	INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA Y AEROPORTUARIA	47
4.4.5	INFRAESTRUCTURA PORTUARIA	47
4.4.6	ESTRUCTURA LOGÍSTICA FUNCIONAL.....	48
4.4.7	ÍNDICE DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO	49
4.4.8	ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD	53
5.	HIPÓTESIS	56
6.	METODOLOGÍA	56
6.1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	56
6.2	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	56
6.3	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	60
6.4	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	63
6.5	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	63
6.6	ALCANCE	63
6.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
6.8	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	65
6.9	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	65
6.10	INSTRUMENTOS.....	66
6.11	ANÁLISIS DE DATOS	66
7	TRABAJO DE CAMPO.....	67
7.1	ANÁLISIS DEMOGRÁFICO DE LA MUESTRA	69
7.2	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	74
7.3	MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	75
7.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	82
7.4.1	SITUACIÓN ACTUAL.....	82
7.4.2	FORTALEZAS	82
7.4.3	OPORTUNIDADES DE MEJORA	83
8	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	84
8.1	SUMINISTRO DE INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO OPERATIVO	84
8.2	MADUREZ PERCIBIDA DE LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	84

8.3	GOBERNANZA RELACIONAL.....	84
8.4	BENEFICIOS DEL VALOR PERCIBIDOS EN LA RELACIÓN	85
8.5	PRÁCTICAS DE COMPRAS EN LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE	85
8.6	CRITERIOS DE VALOR Y SU IMPORTANCIA PERCIBIDA	87
9	PLAN DE ACCIÓN	90
10.	CONCLUSIONES	102
11.	REFERENCIAS.....	104

Lista de figuras

Figura 1	23
Figura 2	26
Figura 3	28
Figura 4	29
Figura 5	30
Figura 6	33
Figura 7	34
Figura 8	42
Figura 9	43
Figura 10	46
Figura 11	48
Figura 12	49
Figura 13	50
Figura 14	51
Figura 15	54
Figura 16	58
Figura 17	62
Figura 18	69
Figura 19	70
Figura 20	71
Figura 21	72
Figura 22	73
Figura 23	73
Figura 24	75
Figura 25	90

Lista de tablas

Tabla 1. Prácticas de la gestión de compras y su relación en la creación de valor al cliente	37
Tabla 2. Balanza comercial Ecuador 2020	44
Tabla 3. Importaciones de materia prima Ecuador 2020	45
Tabla 4. Índice de competitividad en la región 2019	55
Tabla 5. Definición de factores	67

Tabla 6. Relación de Factores y Variables.....	68
Tabla 7. Test Shapiro-Wilk de cada una de las variables obtenido en R.....	74
Tabla 8. Correlación EVAL 2 – RGOV 4.....	76
Tabla 9. Correlación RVAL 2 – RGOV 1.....	77
Tabla 10. Correlación PROV 2 - RVAL 1.....	78
Tabla 11. Correlación PROV 2 - RVAL 3.....	79
Tabla 12. Correlación PROV 2 - RVAL 4	80
Tabla 13. Correlación PROV 2 - RVAL 5.....	81
Tabla 14. Prácticas de compras en la creación de valor para el cliente.....	86
Tabla 15. Criterios de valor e importancia percibida.....	88
Tabla 16. Plan de Acción.....	92
Tabla 17. Actividad 1 Plan de acción.....	93
Tabla 18. Actividad 2 Plan de acción.....	94
Tabla 19. Actividad 3 Plan de acción.....	95
Tabla 20. Actividad 4 Plan de acción.....	96
Tabla 21. Actividad 5 Plan de acción.....	97
Tabla 22. Actividad 6 Plan de acción.....	98
Tabla 23. Actividad 7 Plan de acción.....	99
Tabla 24. Actividad 8 Plan de acción.....	100
Tabla 25. Actividad 9 Plan de acción.....	101

1.Introducción

El desempeño empresarial depende en gran medida del desempeño de la relación clientes-proveedores a lo largo de toda la cadena de valor (Saminathan & Hemamala, 2017) y es que con una adecuada estrategia de colaboración e integración de proveedores, las empresas logran plazos de entrega y producción más cortos a la vez que mejoran la capacidad de fabricación (Abderrahim et al., 2020) lo que sin duda alguna representa una ventaja competitiva.

Con el paso del tiempo, la importancia de la medición del desempeño de la cadena de abastecimiento se ha tornado más relevante pues se involucra más al proveedor como factor clave en el éxito de la organización; sin embargo, también se convierte en un desafío para las organizaciones gestionar el desempeño de sus proveedores y cadena de abastecimiento debido a la complejidad de relaciones y conexiones entre empresas (Maestrini et al., 2016)

El desempeño de los proveedores es una tarea crítica de la gestión estratégica de proveedores porque permite modificar el comportamiento gerencial y alinear la relación con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa compradora (Olsen & Ellram, 1997). La comunicación abierta, el compartir la información, el retroalimentar al proveedor de su gestión se convierten entonces en elementos fundamentales que enriquecen las alianzas estratégicas; y que permiten entender cómo la información del desempeño puede soportar los avances en la gestión y el desempeño en la relación proveedor-comprador (Jääskeläinen, 2021) aplicada en la gestión de las relaciones con los proveedores.

Después de haber realizado un análisis bibliográfico de publicaciones y autores; se escogieron los factores y variables determinados por Jääskeläinen (2021) que además de estar actualizados, engloban los descritos en la literatura y los autores más representativos en el tema; siendo estos los consideradas en este estudio:

- Factor Suministro de información sobre el desempeño operativo del proveedor (PROV) y sus variables: Conformidad de calidad, entrega, capacidad de producción y tiempo de entrega.
- Factor Madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL) y sus variables: Conocimiento del proveedor respecto a los criterios de evaluación del desempeño, comunicación de los resultados de la evaluación del comprador al proveedor y utilidad percibida de la evaluación de desempeño por parte del proveedor.
- Factor Gobernanza Relacional (RGOV) y sus variables: Establecimiento de metas estratégicas de la relación, puntos de vista de la coherencia de

los objetivos, revisión conjunta del desempeño y enfoque sistemático en el intercambio interorganizacional de información sobre el desempeño.

- Por último, el factor Beneficios de valor percibidos en la relación (RVAL) y sus variables: Desempeño en la entrega, eficiencia en los costos, calidad, desarrollo de producto y saber hacer.

Los datos de la investigación fueron recolectados a través de una encuesta realizada a los diferentes proveedores de una empresa del sector manufacturero de la construcción en Ecuador llamada Sika Ecuatoriana. La encuesta fue enviada a un total de 50 empresas proveedoras de productos y servicios, de las cuales se obtuvieron 44 respuestas (lo que representa un 88% de tasa de respuesta). La encuesta fue previamente testeada y validada por Jääskeläinen (2021) en su estudio de relación de desempeño en las relaciones comprador – vendedor; sin embargo, se aplicaron algunos cambios en las escalas de medición y nuevamente se testeó y validó con un proveedor alterno de la empresa estudiada.

La metodología de la investigación utilizada fue de tipo cuantitativa – descriptiva y se utilizaron los *software* estadísticos R e IBM SPSS para el análisis de correlación de las variables. El estudio estadístico evidenció un impacto muy positivo entre la madurez percibida de la evaluación del proveedor, la gobernanza relacional y el suministro de información sobre el desempeño operativo del proveedor en los beneficios de valor percibidos en la relación.

El propósito de este estudio fue el de mejorar la comprensión actual del vínculo entre la gestión de las relaciones con los proveedores y la creación de valor. Según Cao & Zhang (2011), la comprensión actual de la interacción entre la información sobre el desempeño y la gobernanza relacional en la consecución de los objetivos de negocios estratégicos en las relaciones comprador – proveedor esta aún incompleta. Además, solo se disponen de investigaciones limitadas sobre la creación de ventajas relacionales a través de la información sobre el desempeño y la gobernanza relacional. Este estudio pretende más específicamente responder la pregunta de investigación: ¿Cómo la gestión de las relaciones con los proveedores influye en la creación de valor en la cadena de abastecimiento aplicada a las empresas del sector manufacturero de la construcción en Ecuador?

El resto del documento se estructura de la siguiente manera: en la sección dos se presentan los objetivos principales de este estudio, en la sección tres la justificación de la investigación, en la sección cuatro el marco teórico de referencia. En la sección cinco se encuentran las hipótesis de la investigación, en la sección seis se presenta la metodología de la investigación aplicada; ya en la sección siete el trabajo de campo realizado.

Finalmente, los resultados se presentan en la sección ocho y las conclusiones y referencias se encuentran en la sección nueve y diez respectivamente.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan de acción que permita a través de la gestión de las relaciones con los proveedores fomentar la creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector manufacturero de la construcción en Ecuador.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar en contexto la cadena de abastecimiento del sector de la construcción en Ecuador.
- Determinar los factores relevantes y las variables que afectan la gestión de proveedores de empresas manufactureras de la construcción en el Ecuador.
- Realizar un diagnóstico de las relaciones con proveedores y su influencia en el sector manufacturero de la construcción ecuatoriano.

3. Justificación

En este capítulo se presenta el proceso de justificación de la investigación realizada, así como las diferentes implicaciones y componentes tales como: la conveniencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas y de desarrollo, el valor teórico y la utilidad metodológica.

3.1 Justificación de la investigación

Las organizaciones hoy en día persiguen diferentes estrategias competitivas para lograr sus objetivos y permanecer en el mercado; pero sin duda alguna, todas buscan mejorar los costos de los insumos que adquieren a la vez que mejoran su disponibilidad.

El sector manufacturero es uno de los más relevantes en el desarrollo de los países y también uno de los que representa mayor desafío por su constante evolución. La competencia globalizada, los desarrollos tecnológicos, los altos costos de fabricación, etc. son variables importantes de su gestión (CEPAL, 2016)

En Ecuador, la producción del país está representada en un 20% por el sector manufacturero y es una fuente primordial de empleo y de ingresos del estado; en su proceso de crear valor y de mejorar su competitividad, las empresas buscan diferenciarse a través de la eficiencia operacional que les permita tener un nivel bajo de volatilidad en los precios (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2020a).

Actualmente el sector debe encaminar sus esfuerzos en la creación de valor que le permita diferenciarse frente a sus vecinos Colombia y Perú que poseen una ventaja competitiva principalmente en precios. Existen diferentes macro variables por las que los mercados colombianos y peruanos son más competitivos: la moneda, los salarios, los aranceles, la inversión extranjera, entre otros; sin embargo, lograr la transformación de la estructura productiva es clave para atraer más inversión y además mejorar la productividad.

El sector manufacturero es clave para afrontar estos desafíos; sus acciones permitirán fortalecer el ámbito productivo y competitivo del país. Así este trabajo pretende

aportar evidencia para entender cómo a través de la gestión de las relaciones con los proveedores se puede crear valor en la cadena de abastecimiento específicamente del sector manufacturero de la construcción en el país.

3.2 Conveniencia

Actualmente las empresas buscan y venden en el mercado global buscando nuevos proveedores, socios, canales de distribución y también nuevas posibilidades de crecimiento y rentabilidad (Viana, 2015). Por otro lado, la creciente competitividad y la globalización exigen respuestas eficientes por parte de las empresas y estrategias que les permitan sobrevivir en un mundo en continuo cambio (Salas et al., 2017). En 2013, KPMG publicó el estudio *Global Manufacturing Outlook* que ilustra los desafíos y oportunidades de la industria manufacturera a nivel mundial, allí se establece que las empresas del sector manufacturero cada vez ven a sus socios de la cadena de abastecimiento como aliados estratégicos más que como solo proveedores, ya que aceptan que son críticos para lograr maximizar su nivel de respuesta al mercado. Por otra parte, este mismo estudio en su versión 2020, denota la importancia de diversificar el portafolio de fuentes y de contar con proveedores más cercanos para poder mitigar los riesgos de desabastecimiento derivados de la pandemia.

Una colaboración más eficiente y efectiva permite optimizar inventarios, esfuerzos logísticos y otros costos operativos, adicional si la cadena de abastecimiento está adecuadamente gestionada los márgenes que se obtienen serán mayores porque es posible lograr importantes ahorros de costes en la operación. Desde esta perspectiva, este proyecto de investigación es útil porque permite analizar, caracterizar y visualizar el papel de la gestión de las relaciones con los proveedores en el desempeño de la cadena de abastecimiento de las empresas del sector manufacturero de la construcción en Ecuador.

3.3 Relevancia Social

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC (2016) el sector manufacturero es uno de los cuatro sectores económicos más relevantes en la generación de empleo en el Ecuador; en ese sentido, esta investigación podría ser un

instrumento que permita implementar acciones de mejora encaminadas al crecimiento del sector manufacturero de la construcción a través de una mejora en la productividad, la generación de empleo de calidad, mayores salarios y en general mayor competitividad.

La comprensión de la cadena de valor es esencial para desarrollar la ventaja competitiva de las organizaciones; las actividades de la cadena de valor pueden dar origen a habilidades distintivas que permitan apuntalar los niveles de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los requerimientos del usuario (Porter, 2008); por su parte Certus (2020) sostiene que a través de la creación de valor en la cadena de abastecimiento se optimizan eficientemente los procesos, se incrementa la producción y se fideliza a los clientes y se obtiene una ventaja en la competencia. En ese sentido, este estudio también podría ser de gran valor social para las empresas, los proveedores locales, el sector y la sociedad en general.

3.4 Implicaciones prácticas y de desarrollo

Este proyecto de investigación permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en un entorno práctico generando un impacto positivo en la industria ecuatoriana. Por otra parte, ayudará a analizar la situación actual de la gestión de las relaciones con los proveedores en la cadena de abastecimiento del sector manufacturero de la construcción en Ecuador, sus principales factores y sus retos, encaminados a identificar e implementar acciones de mejora para la productividad en el sector. Esta investigación también podría tener implicaciones prácticas trascendentales en el análisis de otros sectores, en otro tipo de cadenas de abastecimiento o incluso en otros países.

3.5 Valor teórico

El valor teórico o de conocimiento generado a través de este proyecto de investigación permitirá conocer en mayor medida el comportamiento de los factores y variables asociados a la gestión de las relaciones con los proveedores de la cadena de abastecimiento en el sector manufacturero de la construcción en Ecuador; y adicional ayudará a entender fenómenos similares en otros sectores o países.

3.6 Utilidad metodológica

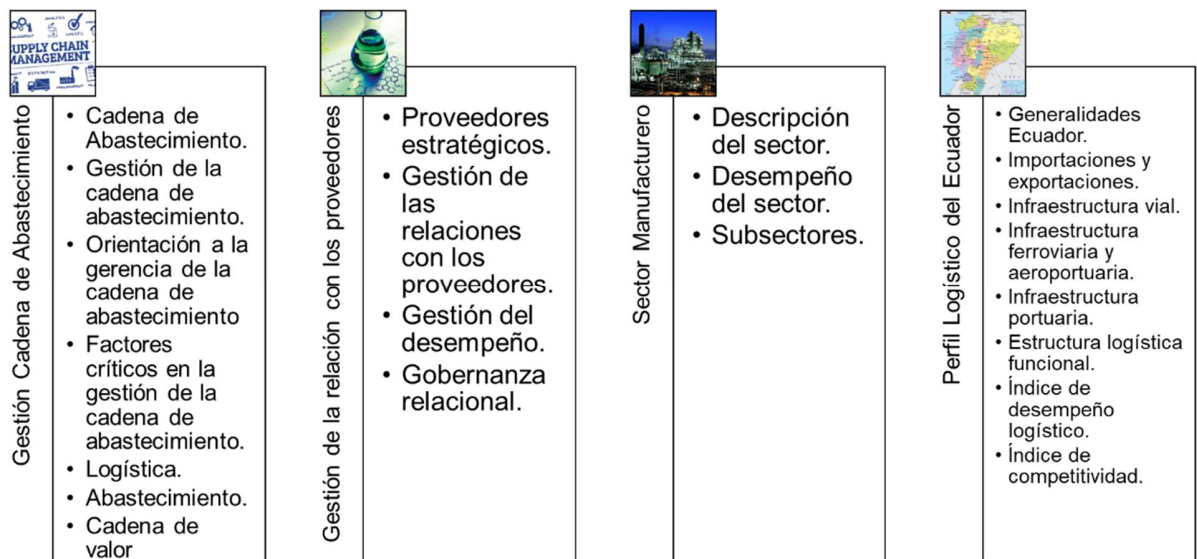
Este proyecto de investigación podría tener una utilidad metodológica al sugerir un instrumento para estudiar más adecuadamente los factores y variables que inciden en la gestión de las relaciones con los proveedores en la cadena de abastecimiento en el contexto ecuatoriano, pero con aplicaciones en cualquier otro sector o país latinoamericano.

4. Marco Teórico

A continuación, se presenta el marco teórico donde se muestran los principales conceptos involucrados en este estudio que permitieron afinar el planteamiento del problema siendo los principales ejes de la investigación: Gestión de la cadena de abastecimiento, gestión de las relaciones con proveedores, sector manufacturero de la construcción ecuatoriano y perfil logístico del Ecuador. En la figura 1 se presenta el mapa conceptual conforme se van desarrollando estos conceptos a presentar.

Figura 1

Mapa conceptual



Nota El gráfico representa la estructura planteada de desarrollo de temáticas globales para el marco de referencia.

4.1 Cadena de abastecimiento

De acuerdo con el consejo de profesionales en la gestión de las cadenas de abastecimiento CSCMP (2021) la cadena de abastecimiento es un proceso que involucra muchas compañías y cuyo intercambio de información y materiales en el proceso logístico se extiende desde la consecución de las materias primas sin procesar hasta el consumo del producto terminado por parte del usuario final.

Para Chopra (2020) una cadena de abastecimiento está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de abastecimiento incluye: fabricante, proveedores, transportistas, almacenistas, distribuidores e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Dichas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

Para diferentes autores el objetivo de una cadena de abastecimiento debe ser el maximizar el valor total generado. Entiéndase el valor que una cadena de abastecimiento genera como la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de éste. Para la mayoría de las cadenas de abastecimiento, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de abastecimiento, que es la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de abastecimiento.

4.1.1 Gestión de la cadena de abastecimiento

La gestión de la cadena de abastecimiento definida por el consejo de profesionales en la gestión de las cadenas de abastecimiento CSCMP (2021) abarca la planificación y la ejecución de las actividades involucradas en el abastecimiento, la conversión y la gestión logística asegurando un flujo coordinado entre las diferentes compañías integradas en la cadena de valor.

Los objetivos fundamentales de la gestión de la cadena de abastecimiento son: reducir los costes de aprovisionamiento, mejorar los márgenes de productos, incrementar el rendimiento de la producción, y mejorar el retorno de la inversión (Martinez, 2018)

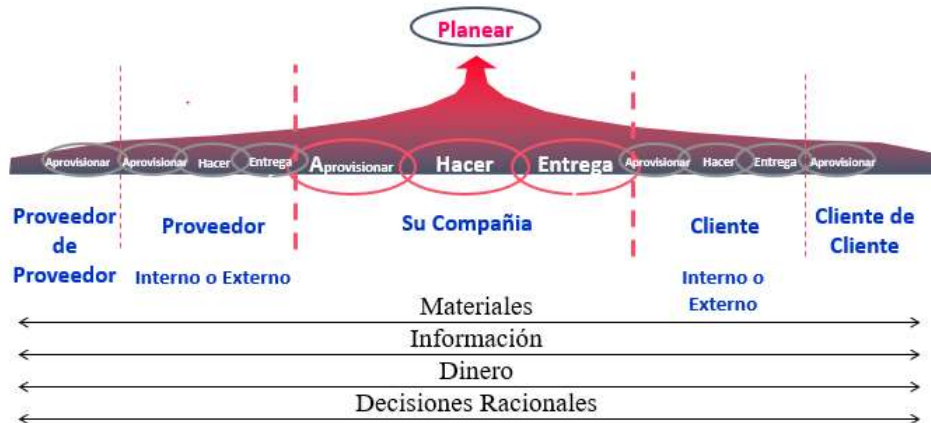
Según Drango et al. (2008), la gestión de la cadena de abastecimiento se refiere al análisis y los esfuerzos para mejorar procesos de la empresa para el diseño del producto y/o servicio, comprar, facturar, administrar el inventario, la distribución, la satisfacción del cliente y otros elementos de la cadena de abastecimiento. En otras palabras, se refiere generalmente a un esfuerzo por volver a diseñar los procesos de la cadena de abastecimiento para lograr un flujo constante.

Por otro lado, para Jiménez & Hernández (2002) la gestión de la cadena de abastecimiento comprende la coordinación de los actores involucrados en ella para planear y controlar el flujo de productos e información con el propósito de alcanzar eficiencias en costes y mejorar la competitividad en un mercado globalizado, para lo cual es necesaria la implementación de tecnologías de la información que soporten la toma de decisiones y el flujo de información que requieren dichos actores. En las últimas décadas se vienen desarrollando una serie de modelos o estrategias para realizar una eficiente gestión de la cadena de abastecimiento.

El alcance de la gestión de la cadena de abastecimiento está comprendido como se observa en la Figura 2 desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente, Para Ocampo (2009) se genera todo un engranaje organizacional que se encarga de satisfacer las necesidades del cliente dentro de un aspecto local, nacional e internacional, con un óptimo retorno de la inversión, diversificando nuevos productos a través del globo y generando no solamente valor agregado sino enmarcado en un ámbito colaborativo y social entre todos los eslabones involucrados. (p.3)

Figura 2

Alcance de la gestión de la cadena de abastecimiento.



Nota: La figura representa el gráfico del modelo *scor* Adaptado de *Modelo Scor* (p.3), por P. Ocampo, 2006, Revista EAN (*Supply Chain Management.pdf*). Copyright 2001 *Supply Chain Council*.

4.1.2 Orientación a la cadena de abastecimiento

La orientación de una cadena de abastecimiento según Ocampo & Prada (2016) es la capacidad que tiene una organización para mantener una relación fundamentada dentro de una cultura colaborativa entre los socios de una cadena de abastecimiento, donde existe una predisposición entre los miembros hacia la visualización de la cadena en una entidad integrada y en la satisfacción de necesidades de forma integrada. Dicha colaboración se basa en conocimientos y experiencias que tienen las organizaciones junto con su grupo de proveedores y clientes, que no pueden ser imitadas por la competencia. (p.4)

La orientación de la cadena de abastecimiento está definida por Mentzer et al. (2001) como “el reconocimiento por parte de una organización de las implicaciones sistémicas y estratégicas de las actividades tácticas involucradas en la gestión de los diversos flujos en una cadena de abastecimiento”. Por otro lado, Hult et al. (2008) la define como “el grado en que existe una predisposición entre los miembros de la cadena para ver la cadena de abastecimiento como una entidad integrada y satisfacer las

necesidades de la cadena de una manera integrada". A partir de estas definiciones, se puede decir que una empresa posee una orientación a la cadena de abastecimiento si puede visualizar las implicaciones de la gestión de los flujos ascendentes y descendentes de productos y/o servicios, información y finanzas desde el origen hasta el destino. Si alguna empresa ve las implicaciones sistémicas y estratégicas solo en una dirección, entonces esa empresa no tiene una orientación a la cadena de abastecimiento (Dhaigude, 2015).

4.1.3 Factores críticos en la gestión de la cadena de abastecimiento

De acuerdo con Nagles (2013) para lograr un impacto significativo en la productividad de las operaciones industriales y alcanzar un desempeño competitivo en el mercado y la sostenibilidad del negocio, las empresas deben realizar una efectiva gestión sobre los factores que influyen en los procesos y resultados de la cadena de abastecimiento. Dichos factores son: Estrategia, personas, rutinas, actores e interacción (Figura 3).

Por su parte, para Agarwal & Shankar (2002) el desempeño de la cadena de abastecimiento se caracteriza por la habilidad de las empresas por permanecer dentro de mercados sensibles sin perder el nivel de integración a través de ésta. Entendiendo que los procesos en las empresas son gobernados por ciertos atributos estratégicos y desde la dimensión de sensibilidad del mercado los siguientes son los factores que se deben gestionar para alcanzar una efectiva gestión de la cadena de abastecimiento:

- a) Velocidad de entrega
- b) Confiabilidad en la entrega
- c) Introducción de nuevos productos
- d) Tiempo de desarrollo de nuevos productos
- e) Tiempo del ciclo de fabricación (lead time manufacture)
- f) Respuesta al cliente

Figura 3

Factores en la gestión de la cadena de abastecimiento

Factores en la gestión de la cadena de abastecimiento

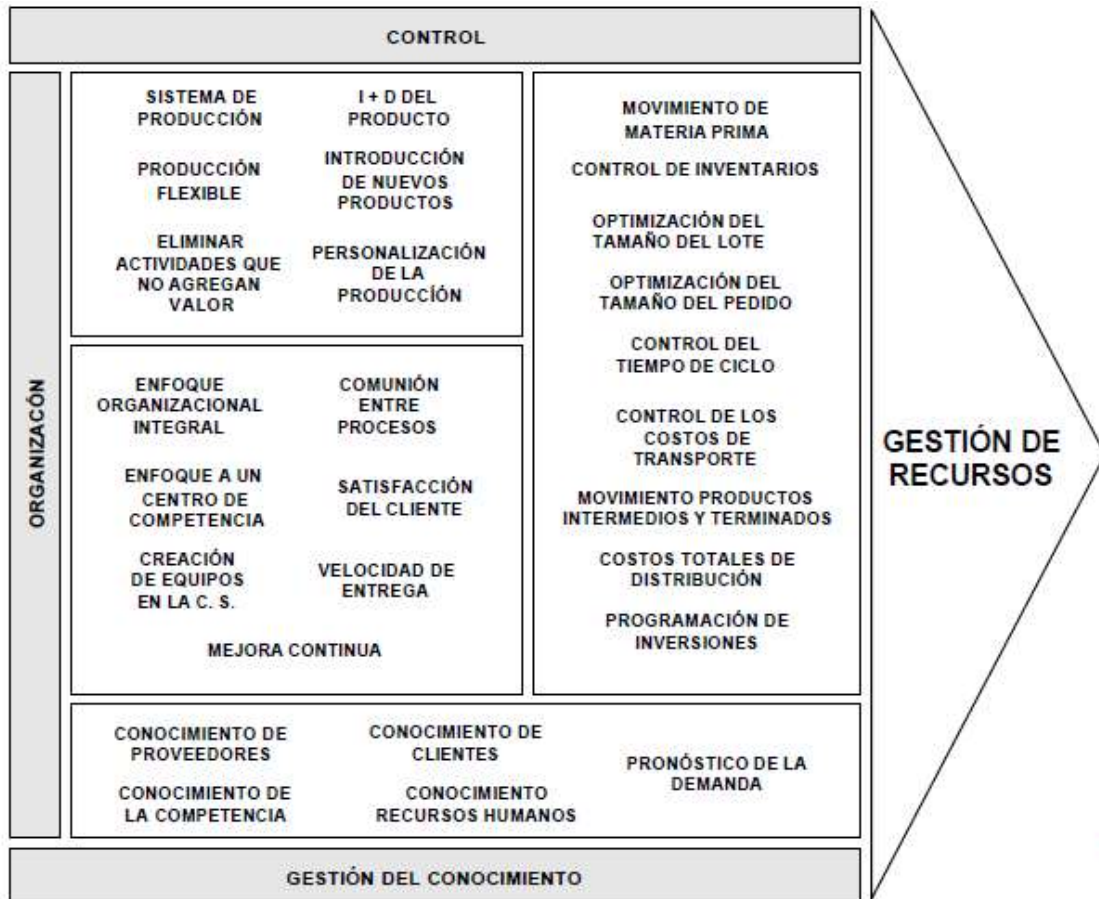


Nota: La gráfica representa los factores relacionados en el diagnóstico de la cadena de abastecimiento. Adaptado de *Factores en la gestión de la cadena de abastecimiento*, por Nagles, 2003, aula virtual (https://virtual.universidadean.edu.co/bbcswebdav/pid-1221722-dt-content-rid-19680688_1/courses/PADREIGCAMV/2019-C3-AVA/index.html). CC Universidad EAN

Por otro lado, para Jiménez & Gutierrez (2006) los factores críticos de gestión de la cadena de abastecimiento son aquellos aspectos clave de negocio, los cuales las empresas no pueden evadir si pretende ser competitivas, teniendo la obligación de identificarlos y darles seguimiento y cumplimiento. Desde el punto de vista de la teoría de las dimensiones en la figura 4 se observan los factores claves para la gestión efectiva de la cadena de abastecimiento de la dimensión gestión de recursos.

Figura 4

Factores de gestión de recursos de la cadena de abastecimiento



Nota: El gráfico representa los factores necesarios en la gestión de recursos de la cadena de abastecimiento en la organización Adaptado de *Factores de gestión de recursos de la cadena de abastecimiento*, por Jiménez & Gutierrez, 2006, Instituto Mexicano del Transporte. Publicación Técnica No. 237 Sanfandila

4.1.4 Logística

Para Lambert et al. (2008) la función logística contribuye al proceso de gestión de la relación con el cliente proporcionando conocimiento de las capacidades logísticas de la empresa que se pueden utilizar para adaptar los acuerdos de productos y servicios con

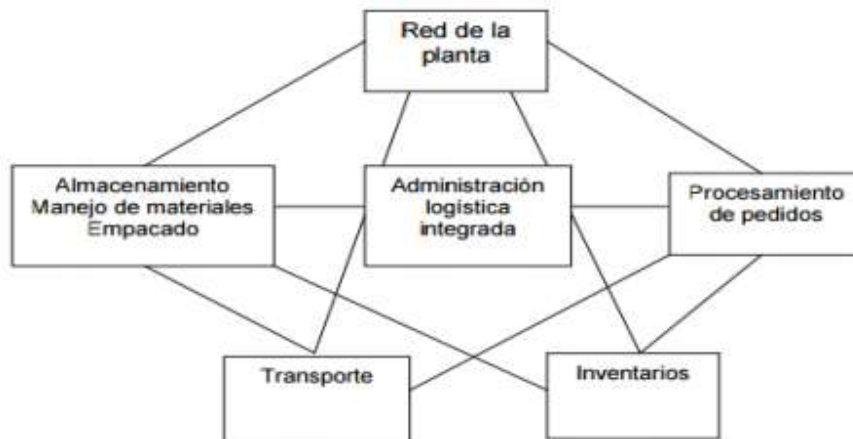
los clientes clave y además diseñar acuerdos de producto y servicios estandarizados para segmentos de clientes.

La logística no es un concepto nuevo dentro del ámbito empresarial, es conocida como distribución y es una palabra de origen militar que fue adoptada en el medio empresarial hace varias décadas (Bowersox et al., 2007). Para varios expertos en la logística esta puede ser definida como una administración que propende por el logro de la optimización a través de la planificación, organización y control de todas las actividades que se ejecutan dentro de la cadena de abastecimiento.

La logística desplaza y posiciona el inventario, dentro de la cadena de abastecimiento, ello se realiza con el objetivo de cumplir con el tiempo, el posicionamiento y el lugar de los productos a costos más bajos. De otra parte, para que se produzca una interacción entre las funciones es indispensable “la implementación exitosa entre las cinco áreas de trabajo logístico”, como se aprecia en la figura 5.

Figura 5

Interacción de las áreas de la logística de materiales



Nota: La gráfica muestra los procesos involucrados en la logística en la cadena de abastecimiento del siglo XXI. Adaptado de *Interacción de las áreas de la logística de materiales* (P.26), por Bowersox et al., 2007, McGrawHill.

El objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un incremento en la rentabilidad por la comercialización y producción de los bienes y servicios, mediante la interacción de las actividades de distribución física, aprovisionamiento de materias primas, manejo de información, tiempos de respuesta, control de nivel de inventarios, estudio de la demanda y servicio al cliente; es decir, reducir costos y contribuir sustancialmente a las utilidades de las compañías, mediante la racionalización y optimización de los recursos utilizados (Ocampo, 2009)

De acuerdo con Ballou (2010) las estrategias logísticas se clasifican en: reducción de costos, reducción de capital y mejora del servicio.

- Reducción de costos: Esta estrategia está dirigida a minimizar los costos variables asociados con el desplazamiento y el almacenamiento. La mejor estrategia por lo general es formulada al evaluar líneas de acción alternativas, como la selección entre diferentes ubicaciones de almacén o la selección entre modos de transporte alternativos. Los niveles de servicio por lo general se mantienen constantes mientras se buscan las alternativas de mínimo costo. La maximización de utilidades es el objetivo principal.
- Reducción de capital: Es una estrategia dirigida hacia la minimización del nivel de inversión en el sistema logístico. La maximización del rendimiento sobre los activos logísticos es la motivación detrás de esta estrategia. El envío directo a los clientes para evitar almacenamiento, la elección de almacenes públicos sobre almacenes privados, la selección de un enfoque de abastecimiento justo a tiempo en vez de almacenar para inventarios, o la utilización de proveedores externos de servicios logísticos son ejemplos de ello. En esta estrategia se pueden dar costos variables más altos; sin embargo, el rendimiento sobre la inversión puede incrementarse.
- Mejora del servicio: Estas estrategias por lo general reconocen que los ingresos dependen del nivel proporcionado del servicio de logística. Aunque los costos se incrementan rápidamente ante mayores niveles de servicio logístico al cliente, los mayores ingresos pueden compensar a los mayores costos. Para que sea efectiva, la estrategia de servicio se desarrolla en contraste con la ofrecida por la competencia.

4.1.5 Abastecimiento

Estudios actuales y diferentes autores resaltan la importancia del abastecimiento y la integración de las estrategias en los resultados de la organización. Por ejemplo, para Kotabe & Murray (2004) la estrategia de abastecimiento global puede optimizar las ventajas competitivas de la empresa y de sus proveedores, así como las ventajas de ubicación de los países; en muchas de las industrias globalizadas, la compra es una de las funciones estratégicas con mayor impacto potencial en la rentabilidad a largo plazo de una empresa.

El aprovisionamiento es una de las actividades que dentro de cualquier tipo de cadena de suministro tiene lugar. Las compañías adquieren diferentes tipos de productos y/o servicios para el desempeño de su labor. Sea cual sea la actividad que desarrolle la empresa, siempre se necesitará planear el abastecimiento de compras para su funcionamiento, Según el CSCMP (2021) El proceso se debe identificar, priorizar y agregar, como un todo identificando las fuentes de suministro que se requieren y agregan valor en la cadena de suministro de un producto o servicio en el nivel horizonte e intervalo apropiado. Para el CIPS (2021) el proceso de abastecimiento es estratégico para el resultado de la organización porque suelen ser responsables de hasta el 70% de los ingresos de las empresas, por lo que pequeñas reducciones en los costos pueden tener un gran impacto en las ganancias.

4.1.6 Estrategia competitiva

Para Porter (2008) existen tres estrategias genéricas que permiten alcanzar la ventaja competitiva. Estas son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En la estrategia de liderazgo en costos priman los costos bajos, la organización busca convertirse en el proveedor con el costo más bajo de la industria. Por su parte, en la diferenciación la compañía intenta distinguirse dentro de su sector en aspectos específicos apreciados por los clientes con la singularidad de un mayor precio y el enfoque, se basa en la elección de un segmento de una industria adaptando su estrategia para atenderlo y excluir a los demás.

4.1.7 Cadena de Valor

Certus (2020) define la cadena de valor como el conjunto de actividades interrelacionadas que tiene como principal objetivo el obtener una ventaja competitiva. La organización desagrega las actividades estratégicas más relevantes para comprender la estructura de costos y las bases existentes y potenciales para lograr la diferenciación. En la figura 6 se muestra la importancia de la cadena de valor definida por el autor.

Figura 6

Importancia de la cadena de valor



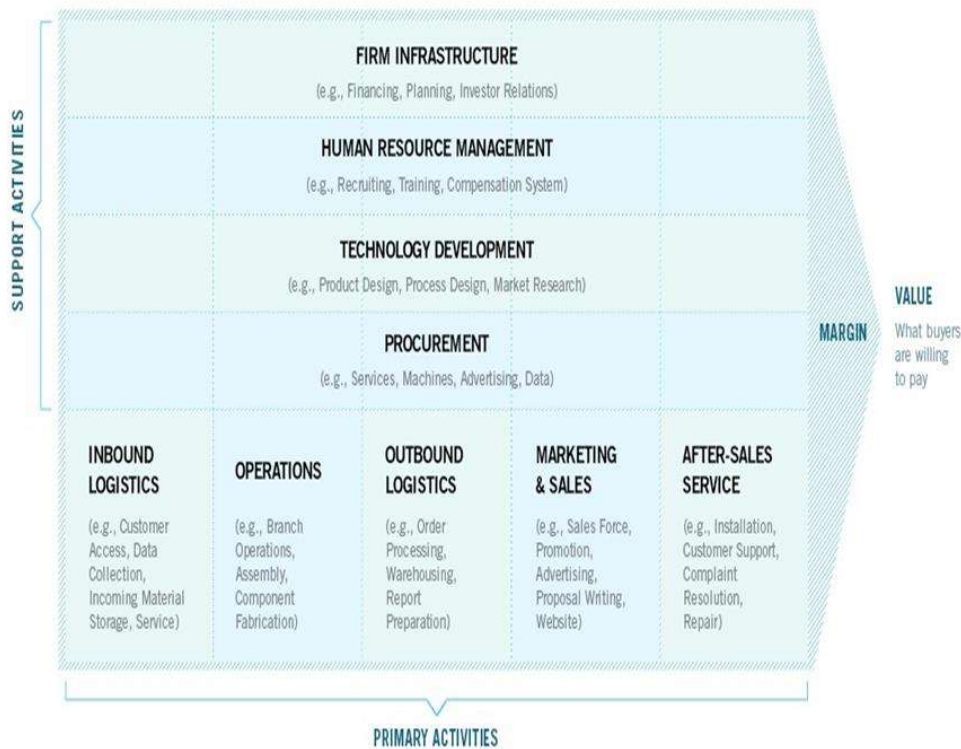
Nota: La gráfica muestra la importancia de la cadena de valor en la obtención de la ventaja competitiva de la organización. Adaptado de *La importancia de la cadena de valor*, por Certus, 2021, Certus (¿Qué es una cadena de valor y para qué sirve? | Administración de Empresas | Certus)

La finalidad de la cadena de valor es asignar a cada actividad el mayor valor posible, minimizando los costos para que se maximice el margen o rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo. (Porter, 2008)

Una actividad de soporte, pero crítica para la consecución de la ventaja competitiva es precisamente el abastecimiento. Según Porter (2008), las prácticas de compras mejoradas y la interacción con proveedores, pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos comprados. Los proveedores no sólo entregan un producto o prestan un servicio; por el contrario, influyen en el desempeño de una empresa de muchas maneras. En la figura 7 se muestra la cadena de valor diseñada por Michael Porter.

Figura 7

Cadena de valor



Nota: La gráfica muestra las actividades primarias y de soporte en la cadena de valor diseñada por Michael Porter. Adaptado de *Cadena de valor*, por Porter, 2008, CIPS (*Adding Value to the Supply Chain* | CIPS). CC Michael Porter

Para Porter (2008) una empresa crea valor para un cliente que justifica un precio superior (o la preferencia frente a un mismo precio) a través de dos mecanismos:

- Bajando el costo del comprador.
- Aumentando el desempeño del comprador.

4.1.7.1 Creación de Valor

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio. (Porter, 2008);

4.1.7.2 Papel del abastecimiento en la creación de valor para el cliente

El éxito de la gestión de compras y suministros se mide principalmente en términos de su capacidad de reducir costos y mantenerlos bajo control. Sin embargo, la función de compras puede contribuir a muchos más beneficios; los comúnmente identificados se clasifican de acuerdo con las siguientes tres categorías:

- Desempeño operativo (por ejemplo, calidad, utilización de la capacidad, velocidad de entrega, etc.)
- Desempeño del mercado (por ejemplo, participación de mercado, satisfacción del cliente)
- Desempeño financiero (por ejemplo, ROI, aumento de ganancias).

A medida que el producto y el precio se vuelven diferenciadores menos importantes, los proveedores buscan nuevas formas de diferenciarse en una relación comprador-vendedor. Los autores identifican el soporte del servicio y la interacción personal como diferenciadores centrales, seguidos por el conocimiento de un proveedor y su capacidad para mejorar el tiempo de comercialización de un cliente. La calidad del

producto y el rendimiento de la entrega, junto con los costos de adquisición y los costos de operación, muestran un potencial moderado para ayudar a una empresa a ganar y mantener el estatus de proveedor clave. Finalmente, el precio muestra el menor potencial de diferenciación (Ulaga & Eggert, 2006, como se citó en Jääskeläinen & Heikkilä, 2019, p.119).

Por su parte, para Jääskeläinen & Heikkilä (2019), existen dos tipos de prácticas de la gestión de compras relacionadas con la creación de valor para el cliente:

- Las prácticas de gestión de compras y suministros orientadas al proveedor (se pueden dividir en relacionales y no relacionales): Las prácticas relacionales requieren esfuerzos tanto de los proveedores como de las empresas compradoras y puede incluir prácticas tales como productos de desarrollo conjunto, intercambio de conocimientos e inversiones específicas. Las prácticas no relacionales están relacionadas con las actividades de la empresa compradora y pueden incluir prácticas como la evaluación de proveedores, selección, incentivos y desarrollo.
- Las prácticas internas de la gestión de compras y suministros: se dividen en cuatro subcategorías: Las alineadas verticalmente (es decir, alineación estratégica), prácticas interfuncionales (p. ej., colaboración con I + D), prácticas dentro de la función de compras (por ejemplo, preparativos para negociaciones, procesamiento de pedidos), y prácticas de aptitud (por ejemplo, desarrollo de habilidades entre los empleados).

En la tabla 1 se denota la revisión bibliográfica de diferentes autores frente a las prácticas de la gestión de compras y la relación con la creación de valor en los clientes.

Tabla 1

*Prácticas de la gestión de compras y su relación en la creación de valor al cliente
(Revisión bibliográfica)*

PSM practice	Link to customer value	Research approach and context	Source
Internal PSM practices	Ability to deliver service quality to external customers relates to purchasing's internal service quality performance.	Survey in 4 industries	Stanley and Wisner, 2001
	An organization's differentiation in its competitive strategy relate to the more quality-focused purchasing objectives.	Survey in 5 industries	Goh et al., 1999
	Marketing-purchasing interaction impacts positively on customer orientation.	Survey in 5 industries	Smirnova et al., 2011
	Coordination of tasks and resources in supplier-customer relationship increases reseller adaptation.	Survey in 2 industries	Osmonbekov et al., 2009
Supplier-oriented PSM practices	Supplier selection based on product quality, delivery reliability and product performance has a positive impact on customer satisfaction.	Survey in manufacturing	Tracey and Tan, 2001
	Joint definitions and co-management of targets with suppliers improve the ability to meet the expectations of the final consumer.	Case study in textile apparel industry	Romano and Vinelli, 2001
	Investments (e.g. training) dedicated to a specific supplier have a positive impact on market responsiveness.	Survey in electronics manufacturing	Li et al., 2007
	Higher levels of supplier network-shared cognition impacts positively on the level of customer responsiveness, as it facilitates communication and joint action.	Survey in 4 industries	Bernardes, 2010
	Supplier involvement in production leads to improved first product performance.	Survey and financial data, 4 industries	Song et al., 2011
	Greater supplier involvement increases new product performance.	Survey, context not specified	Song and Benedetto, 2008
	The objective and activity alignment of buyers and suppliers has a positive effect on PSM's contribution to sales increase.	Survey context not specified	Shao et al., 2012

Nota: La tabla muestra las prácticas de la gestión de compras y su relación con la creación de valor al cliente. Adaptado de *Summary of the earlier studies on the link between PSM practices and customer value*, por Jääskeläinen, 2019, Research gate ((PDF) Purchasing and supply management practices in customer value creation (researchgate.net))

4.2 Gestión de las relaciones con los proveedores

En esta sección se presentarán los principales apartes de la gestión de las relaciones con los proveedores en la cadena de abastecimiento.

4.2.1 Proveedores Estratégicos

Para Jääskeläinen (2021), la definición de proveedor estratégico se deriva de dos dimensiones de la matriz de Kraljic (1983): riesgo en el suministro e impacto en los resultados. Los proveedores que suministran tanto productos estratégicos como cuello de botella son aquellos en los que se presenta mayor riesgo en el suministro; por esta razón, las organizaciones deben gestionar mayormente este tipo de relaciones con sus proveedores estratégicos en primer lugar por la alta dependencia del abastecimiento y en segundo lugar por su importancia en la cadena de valor.

4.2.2 Gestión de las relaciones con los proveedores

De acuerdo con el Instituto colegiado de adquisiciones y suministros CIPS (2021). La gestión de relaciones con proveedores implica gestionar las interfaces entre el comprador y las organizaciones que le suministran bienes y/o servicios, crear relaciones más estrechas y colaborativas para maximizar el valor y reducir el riesgo del suministro. Por su parte, para Dash et al. (2018), la gestión de las relaciones con proveedores juega un papel clave y se convierte en un área de gestión relevante para la sostenibilidad de las organizaciones globalizadas.

Gestionar un proveedor implica evaluar su capacidad para satisfacer sus necesidades contractuales, medir su desempeño durante el período de contratación, trabajar con él para identificar desafíos asegurándose de tener los niveles adecuados de servicio y contacto para garantizar que la relación sigue por buen camino para ambas partes. La gestión de las relaciones con los proveedores ha sido vista como "El camino" para que las empresas capturen valor adicional e impulsen su desempeño desde la función de la cadena de abastecimiento.

Para Jiménez & Hernández (2002) la falta de una coordinación adecuada de las relaciones entre proveedor y cliente sin lugar a dudas trae consigo múltiples problemas

(por ejemplo, fallos en la recepción, incumplimiento de las condiciones de los pedidos, fallas en la fecha y hora de entrega, problemas de descarga, rechazo de mercancías, errores de facturación, etc.), que afectan al precio de los productos, y en consecuencia a la competitividad de las empresas (p.115)

4.2.3 Gobernanza relacional

Según Dong et al. (2017) la gobernanza relacional enfatiza las interacciones sociales y los esfuerzos conjuntos para desarrollar y mantener relaciones bilaterales a largo plazo, que principalmente se basa en la confianza y el compromiso mutuos. Por su parte Cao & Zhang (2011) definen la gobernanza relacional como las actividades de gestión colaborativa del rendimiento que incluyen el establecimiento de objetivos de desempeño acordados en común entre los miembros de la cadena de abastecimiento.

La gobernanza relacional está fundamentada en las relaciones de compromiso y confianza entre las partes con el firme objetivo de cumplir con los acuerdos adquiridos de una forma colaborativa en una relación proveedor – comprador. También se fundamenta en la gestión colaborativa del rendimiento y debe apoyar la gestión proactiva basada tanto en la retroalimentación como en el control anticipado de las operaciones. (Jääskeläinen, 2021)

4.3 Sector manufacturero en Ecuador

A continuación, se presenta una breve descripción del sector manufacturero ecuatoriano, su desempeño en los últimos años y los subsectores que lo conforman.

4.3.1 Descripción del Sector

Ecuador es un país en vías de desarrollo; el sector manufacturero es por ende un eslabón muy importante en la cadena productiva del país, este fortalece al Ecuador ya que más allá de ser un área que desarrolla productos de valor agregado, genera además varias fuentes de empleo (UDLA, 2018).

La evolución del sector manufacturero permite el desarrollo de los países en cuanto mejora la eficiencia operativa, el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la

innovación, y además ayuda al crecimiento de los sectores que se encadenan con la Industria (Horna et al., 2009).

El sector manufacturero es también en el Ecuador uno de los que mayores aportaciones genera al PIB. En el 2018 su aportación era de 11.7% y según Ekos (2019) este sector representó en 2019 el 13,6% del Producto interno bruto y registra el 8% del total de las empresas del país.

Para Repetto (2020) el sector de la construcción es un gran generador de empleo no sólo por la cantidad de trabajadores que operan en las obras, sino que su cadena de valor genera empleo en otros sectores de la economía, que incluye a las diferentes industrias productoras de materiales y servicios, así como ferreterías, almacenes de venta de materiales para acabados, decoración, entre otros. Además, de allí también se generan otros oficios secundarios como remodelaciones y mantenimientos.

4.3.2 Desempeño del sector

Las empresas en la industria manufacturera ecuatoriana representan el segundo rubro más importante en la generación de ventas, en términos nominales. Según la Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de compañías, valores y seguros (2020) es su labor coordinar los procesos de creación de productos con altísimo valor mejorando la capacidad de diferenciación.

En la actualidad, las empresas que pertenecen al sector manufacturero se enfrentan a varios retos, pero principalmente y el más exigente es tal vez el de mejorar la competitividad frente a la globalización e internacionalización especialmente frente a sus dos mayores competidores: Colombia y Perú.

“El sector manufacturero está compuesto por 24 subsectores según la Clasificación Industrial de Clasificación Uniforme (CIIU) Rev. 4, y durante el periodo 2013—2018 estuvo conformado por 7058 empresas; en promedio, hay 4020 empresas anualmente. Durante los años que se presentan en este estudio, el ingreso por ventas para el sector de interés fue de 114,296 millones de USD y 19,049 millones de USD en promedio anual representando un 21% del total de los ingresos por ventas generadas por todo el sector societario. De igual forma, los salarios fueron de 11,381 millones de USD y

1,986 millones de USD en promedio anual representando un 23% del total de los salarios pagados por todo el sector societario” (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2020a)

4.3.3 Subsectores

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV. 4.0) del Instituto Nacional De Estadística y Censos (INEC, 2012); estos son los 24 subsectores que hacen parte del sector manufacturero en Ecuador:

- C10 Elaboración de productos alimenticios.
- C11 Elaboración de bebidas.
- C12 Elaboración de productos de tabaco.
- C13 Fabricación de productos textiles.
- C14 Fabricación de prendas de vestir.
- C15 Fabricación de cueros y productos conexos.
- C16 Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.
- C17 Fabricación de papel y de productos de papel.
- C18 Impresión y reproducción de grabaciones.
- C19 Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo.
- C20 Fabricación de sustancias y productos químicos.
- C21 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.
- C22 Fabricación de productos de caucho y plástico.
- C23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos.
- C24 Fabricación de metales comunes.
- C25 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.
- C26 Fabricación de productos de informática, electrónica y óptica.
- C27 Fabricación de equipo eléctrico.
- C28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.
- C29 Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.
- C30 Fabricación de otros tipos de equipos de transporte.

- C31 Fabricación de muebles.
- C32 Otras industrias manufactureras.
- C33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo

El subsector manufacturero de la construcción se encuentra dentro de la categoría C20 Fabricación de sustancias y productos químicos. De acuerdo con la cámara de la industria de la construcción CAMICON (2020) uno de los principales desafíos del sector es el de fortalecer a los fabricantes de materiales para la construcción locales ya que en los últimos años se viene presentando un aumento representativo del 46% en la importación de estos productos. En la figura 8 se observa el comportamiento de las importaciones de 2016 a 2019

Figura 8

Importaciones de materiales para la construcción 2016 - 2019



Nota: La gráfica muestra el comportamiento al alza en los últimos años de los materiales para la construcción. Adaptado de *Importaciones de materiales para la construcción 2016 - 2019*, por CAMICON, 2020, LA CÁMARA- Importaciones 2015 – 2019 de materiales de construcción. CAMICON

Si bien es cierto que existe un crecimiento en la demanda, existe también una oportunidad para el fabricante local de tomar participación de ese mercado.

4.4 Perfil Competitivo de Ecuador

En este capítulo se incluye una descripción general del país, información relacionada con sus importaciones y exportaciones, índices de desempeño logístico y competitividad.

4.4.1 Ecuador

Ecuador es un país ubicado en América del sur con una extensión de doscientos cincuenta y seis mil kilómetros cuadrados y una población arriba de los diecisiete millones de habitantes. Compuesto por veinticuatro provincias. Sus ciudades más importantes son Guayaquil y Quito.

La figura 9 muestra el mapa político y datos de superficie y población por provincia.

Figura 9

Provincias del Ecuador



Nota: La gráfica muestra el mapa político del Ecuador. Adaptado de *Provincias del Ecuador*, por CAMICON, 2020, <https://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador> CC Wikipedia

4.4.2 Importaciones y Exportaciones

Las exportaciones en Ecuador se han venido recuperando desde 2016 (BCE, 2020) Durante el año 2020, la balanza comercial total registró un superávit de USD 3,239.8 millones, lo que representa USD 2,419.6 millones más que en 2019, que cerró con un superávit de USD 820.1 millones. Esto significó una recuperación comercial de 295.0%.

En la tabla 2 se detallan datos de la balanza comercial del Ecuador de los últimos tres años.

Tabla 2

Balanza comercial Ecuador 2020

Período	Ene - Dic 2018		Ene - Dic 2019		Ene - Dic 2020		Variación Ene. - Dic. 2020 / 2019	
	TM	Valor	TM	Valor	TM	Valor	Absoluta	Relativa
Exportaciones totales	31,239.2	21,628.0	33,100.0	22,329.4	32,502.2	20,226.6	-2,102.8	-9.4%
Petroleras	20,504.7	8,801.8	22,212.1	8,679.6	20,839.1	5,250.4	-3,429.2	-39.5%
No petroleras	10,734.5	12,826.2	10,887.9	13,649.8	11,663.2	14,976.2	1,326.4	9.7%
Importaciones totales	17,032.6	22,105.6	17,373.7	21,509.3	15,339.6	16,986.8	-4,522.4	-21.0%
Bienes de consumo (2)	1,043.1	5,014.7	1,213.7	4,910.9	998.4	4,116.3	-794.6	-16.2%
Materias primas	8,891.4	7,490.6	8,576.2	6,940.8	7,916.4	5,992.7	-948.1	-13.7%
Bienes de capital	539.2	5,202.8	556.1	5,373.7	394.6	4,152.0	-1,221.7	-22.7%
Combustibles y Lubricantes	6,552.2	4,325.7	7,017.0	4,148.8	6,023.0	2,647.1	-1,501.8	-36.2%
Diversos	6.6	70.0	10.6	100.0	7.2	78.8	-21.2	-21.2%
Ajustes (3)		1.8		35.0		0.0	-35.0	-100.0%
Balanza Comercial - Total		-477.6		820.1		3,239.8	2,419.6	295.0%
Bal. Comercial - Petrolera		4,459.0		4,520.6		2,599.1	-1,921.5	-42.5%
Exportaciones petroleras		8,801.8		8,679.6		5,250.4	-3,429.2	-39.5%
Importaciones petroleras		4,342.8		4,159.0		2,651.3	-1,507.7	-36.3%
Bal. Comercial - No petrolera		-4,936.6		-3,700.4		640.6	4,341.1	117.3%
Exportaciones no petroleras		12,826.2		13,649.8		14,976.2	1,326.4	9.7%
Importaciones no petroleras		17,762.8		17,350.3		14,335.5	-3,014.7	-17.4%

Nota: La tabla muestra la balanza comercial del país en los últimos tres años. Los resultados de 2020 sin duda afectados por la pandemia. Adaptado de *Balanza comercial Ecuador 2020*, por BCE, 2021, (<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202102.pdf>) CC Banco Central del Ecuador

Los principales bienes de exportación son petróleo, camarón y banano; las participaciones porcentuales de los productos tradicionales según el BCE (2021) fueron: camarón (43%); banano y plátano (41.8%); cacao y elaborados (10.9%); atún y pescado (3.5%); y, café y elaborados (0.8%) y los de importación bienes de consumo, materias

primas y bienes de capital que registraron unas participaciones en 2020 según la misma entidad de 24,2%, 35,3% y 24,4% respectivamente.

Dentro de las materias primas, se encuentran los productos destinados para la agricultura, los productos intermedios para la industria y en el tercer renglón los materiales de construcción.

En la tabla 3 se detallan las importaciones de materias primas en Ecuador en el año 2020

Tabla 3

Importaciones de materia prima Ecuador 2020

MATERIAS PRIMAS Y PROD. INTERMEDIOS PARA LA AGRICULTURA				MATERIAS PRIMAS Y PROD. INTERMEDIOS PARA LA INDUSTRIA						MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN					
TM		FOB		TM		FOB		TM		FOB		TM		FOB	
2,611,228.25		1,337,494.70		4,727,929.01		4,287,123.78		577,279.13		368,065.96					
ALIMENTOS PARA ANIMALES				PROD. QUÍMICOS Y FARMACÉUTICOS PARA LA INDUSTRIA			PRODUCTOS AGROPECUARIOS NO ALIMENTICIOS PARA LA INDUSTRIA			MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN					
TM	FOB	Part. (%)		TM	FOB	Part. (%)	TM	FOB	Part. (%)	TM	FOB	Part. (%)			
1,562,960.81	735,395.96			1,194,659.81	1,877,495.12		481,422.60	592,293.81		577,279.13	368,065.96				
ESTADOS UNIDOS	721,178.58	281,938.72	38.3%	ESTADOS UNIDOS	273,654.84	400,031.03	21.3%	CHINA	59,981.50	125,082.76	21.1%	CHINA	137,650.82	150,617.93	40.9%
PERÚ	211,986.58	159,693.42	21.7%	CHINA	247,489.04	360,541.82	19.2%	COLOMBIA	69,503.08	106,583.24	18.0%	COLOMBIA	103,596.36	54,319.10	14.8%
BOLIVIA, ESTADO PLURINACIONAL DE	350,669.19	123,429.17	16.8%	COLOMBIA	100,973.28	161,815.18	8.6%	BRASIL	82,075.86	67,640.43	11.4%	ESPAÑA	35,531.02	33,990.14	9.2%
ARGENTINA	227,472.19	80,837.62	11.0%	BRASIL	79,217.26	98,255.20	5.2%	ESTADOS UNIDOS	50,994.63	60,961.41	10.3%	PERÚ	87,494.08	26,170.90	7.1%
BRASIL	11,217.73	13,325.98	1.8%	ALBANIA	31,844.65	97,188.45	5.2%	PERÚ	25,669.57	39,970.31	6.7%	ESTADOS UNIDOS	3,675.11	21,542.47	5.9%
COLOMBIA	8,261.23	12,327.41	1.7%	PERÚ	73,160.73	74,706.04	4.0%	CHILE	46,627.31	30,049.66	6.8%	MÉXICO	160,776.13	17,680.40	4.8%
GUATEMALA	2,463.89	12,205.77	1.7%	MÉXICO	43,388.63	69,402.98	3.7%	INDONESIA	14,714.57	14,311.68	2.4%	BRASIL	24,864.09	13,643.30	3.7%
PAÍSES BAJOS (HOLANDA)	4,089.99	9,286.99	1.3%	INDIA	45,515.41	66,184.28	3.5%	MÉXICO	4,643.12	12,543.20	2.1%	ITALIA	7,055.17	12,796.80	3.5%
ESPAÑA	2,848.82	7,331.04	1.0%	COREA (SURI, REPUBLICA DE)	43,169.14	64,213.12	3.4%	ESPAÑA	7,486.97	12,467.47	2.1%	TURQUÍA	7,428.10	5,187.38	1.4%
FRANCIA	1,473.59	6,610.43	0.9%	BÉLGICA	14,719.98	54,658.53	2.9%	INDIA	4,204.90	10,897.98	1.8%	ALEMANIA	2,809.41	4,394.74	1.2%
Otras	21,299.03	28,409.42	3.9%	Otras	241,536.84	430,409.51	22.9%	Otras	116,521.11	102,785.68	17.4%	Otras	16,399.84	27,822.80	7.6%

Nota: La gráfica muestra las importaciones de materias primas en los diferentes segmentos durante el 2020. Adaptado de *Balanza comercial Ecuador 2020*, por BCE, 2021, (<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202102.pdf>) CC Banco Central del Ecuador

4.4.3 Infraestructura vial

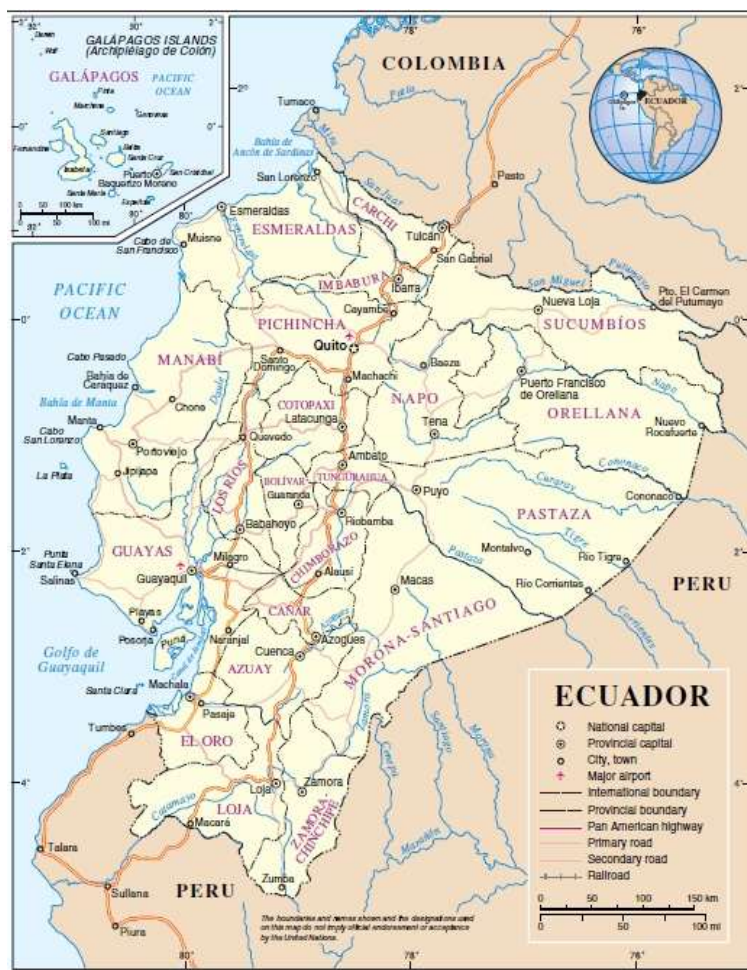
Ecuador es reconocido por contar con una infraestructura vial diferenciada en la región, que fueron incluso resaltadas por el foro económico mundial entre las mejores de Suramérica después de Chile.

En los últimos 10 años, el país ha destinado alrededor de USD 900 millones anuales de inversión en infraestructura vial como puentes, carreteras y terminales

terrestres. En Ecuador, el tránsito con sus fronteras (Colombia y Perú) se hace mayormente vía terrestre por carretera. La infraestructura vial del país es indispensable para garantizar el comercio con sus países vecinos. En la figura 10 se muestra el mapa vial del Ecuador.

Figura 10

Mapa vial del Ecuador



Nota: La gráfica muestra la red terrestre del país y sus conexiones con las fronteras.

Adaptado de *Mapa vial del Ecuador*, por CAMICON, 2020,

(<https://www.mapacarreteras.org/p62-ecuador/>) CC Mapa Carreteras.org

4.4.4 Infraestructura ferroviaria y aeroportuaria

La red ferroviaria del país cuenta con una extensión total 965.5 km, que unen la Sierra con la Costa. Sin embargo, en la actualidad, esta red se dedica exclusivamente al turismo (transporte de pasajeros).

Por otra parte, los principales aeropuertos de Ecuador se ubican en las dos principales ciudades del país y son: El aeropuerto de Guayaquil (José Joaquín de Olmedo) y el aeropuerto de Quito (Mariscal Sucre); ambos aeropuertos manejan gran cantidad de vuelos diarios internacionales de carga, mensajería y pasajeros. Existen otros aeropuertos en distintas ciudades del país; sin embargo, estos están dedicados principalmente al transporte de pasajeros y envíos nacionales.

4.4.5 Infraestructura portuaria

Ecuador cuenta con los siguientes puertos comerciales: Esmeraldas (APE), Manta (APM), Puerto Bolívar (APPB) y Guayaquil (APG); siendo este último el más importante y representativo para el país. También cuenta con tres puertos especializados en el movimiento de crudo (debido a que este producto es el más representativo para el mercado de exportación) como lo son el terminal petrolero de Balao, Libertad y Salitral.

Los puertos marítimos constituyen el principal motor de flujo de mercancías con el exterior tanto en importación como en exportación. En la figura 11 se muestra la ubicación de los principales puertos del país.

Figura 11

Puertos de Ecuador



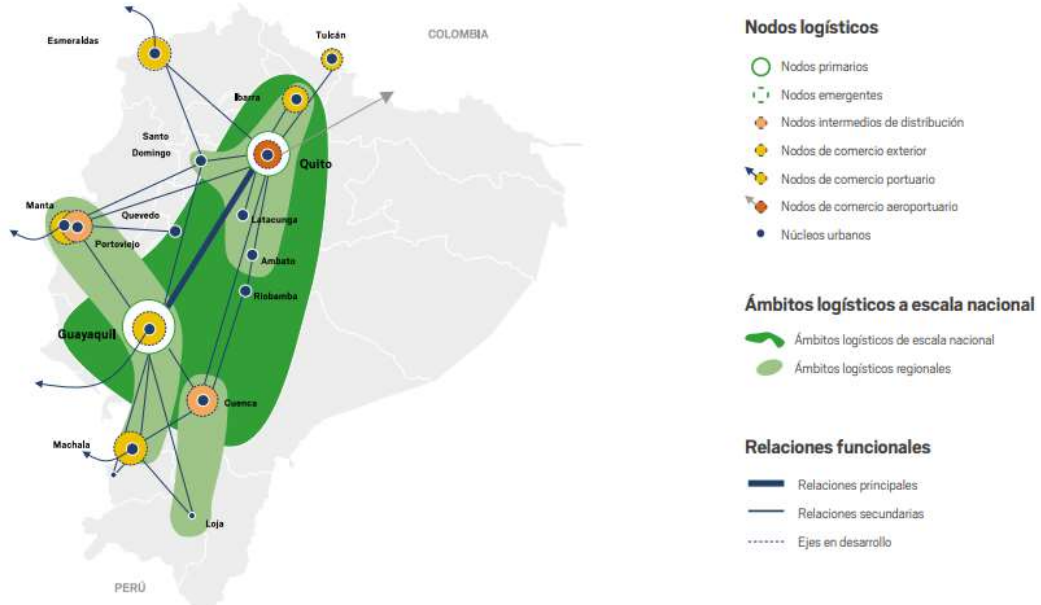
Nota: La gráfica muestra la red portuaria del país. Adaptado de *Puertos comerciales del Estado*, por CAMICON, 2020, (<http://www.sela.org/media/3204408/15-sistema-portuario-ecuadoriano.pdf>). CC Ministerio de transporte y obras públicas

4.4.6 Estructura logística funcional

La actividad logística de Ecuador está centralizada únicamente en los nodos de Quito y Guayaquil (incluyendo la ciudad de Cuenca); así como en el corredor logístico entre ellos. En el resto del país tiene relevancia el sector agropecuario (provincias de costa y sierra), pesquero (costa) y el petrolero (Amazonía). Según el Banco de desarrollo de América latina CAF (2016) por este corredor se moviliza la mayor cantidad de mercancía por la relación de ambas ciudades con el comercio exterior. En la figura 12 se encuentran plasmados la ubicación de los nodos logísticos, sus relaciones funcionales y ámbitos.

Figura 12

Nodos Logísticos, relaciones funcionales y ámbitos logísticos



Nota: La gráfica muestra la red logística del país. Adaptado de *Nodos Logísticos, relaciones funcionales y ámbitos logísticos*, por CAMICON, 2020, (https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1023/CAF_PERLOG%20ECUADOR.pdf?sequence=64&isAllowed=y). CC CAF

4.4.7 Índice de desempeño logístico

La logística es el índice más importante de desempeño para el comercio exterior de los países. Los gobiernos invierten en infraestructura, tecnología, innovación, capital humano, procesos, etc. para hacer que el intercambio de sus productos y servicios sea más eficiente. Hoy en día no sólo las compañías sino también los países compiten con sus cadenas de abastecimiento.

De acuerdo con la última medición realizada por el Banco Mundial (2018), el Ecuador ocupa la posición 62 de 158 países con una calificación promedio de 2,88

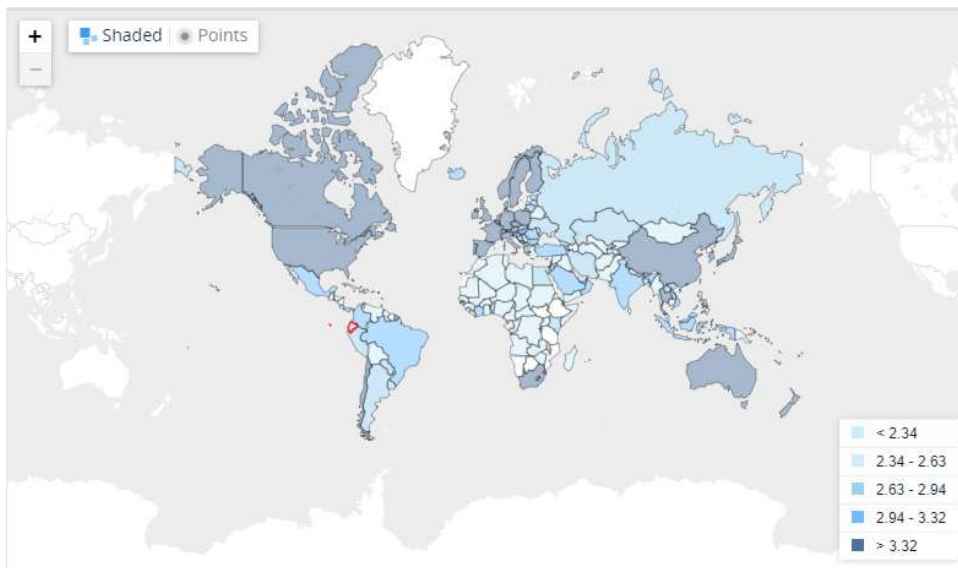
En cuanto a los criterios analizados dentro del índice; estos fueron los resultados:

- Aduana (Eficiencia en el despacho aduanero): Puesto 48
- Infraestructura (Calidad relacionada con el comercio y el transporte): Puesto 69
- Envíos internacionales: Puesto 80
- Competencia de servicios logísticos: Puesto 70
- Seguimiento y rastreo: Posición 55.
- Puntualidad (Frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto): Puesto 75.

En la figura 13 se muestra el mapa de calor con los índices de desempeño logístico de los países en el mundo.

Figura 13

Índice de desempeño logístico Ecuador 2018

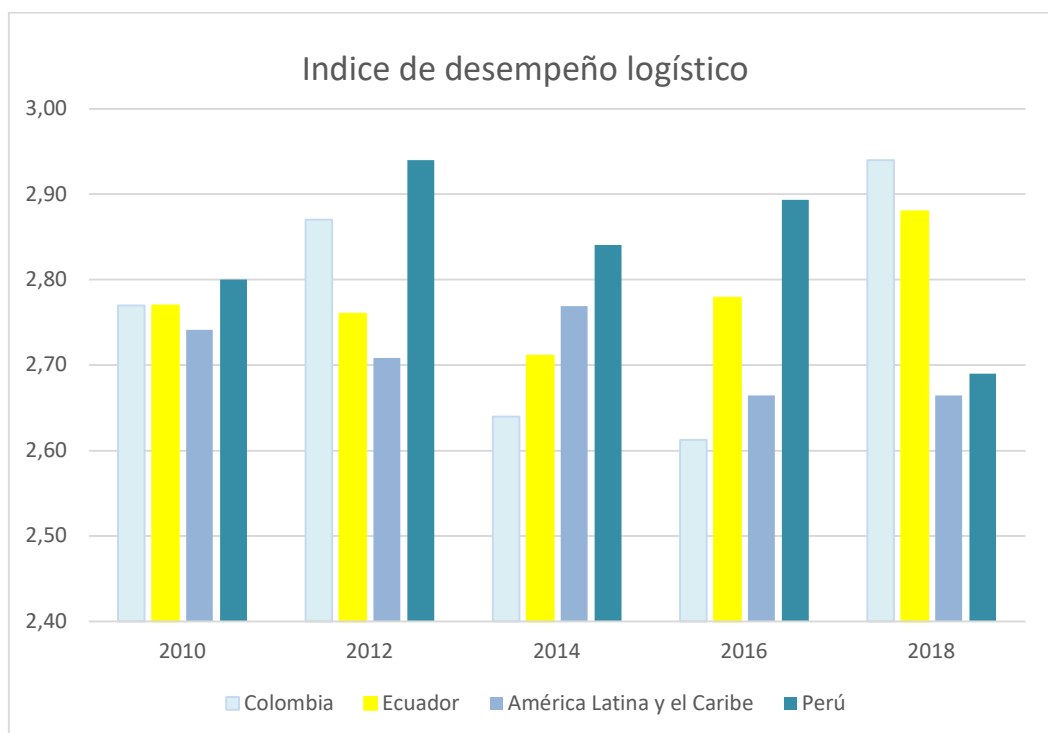


Nota: La gráfica muestra en cinco escalas el índice de desempeño logístico. Con una calificación del 2,88, Ecuador se ubica en el tercer grupo en comparación con el del resto del mundo. Adaptado de *Índice de desempeño logístico Ecuador 2018*, por (Banco Mundial, 2018) CAMICON, 2020, (<https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2018&locations=EC&start=2018&view=map>) CC Banco Mundial

Por su parte, en la figura 14 se denota el índice de desempeño logístico del Ecuador en los últimos cinco años Vs. sus competidores más cercanos y la región donde se evidencia una mejora en el indicador estando por encima del promedio de América Latina y el Caribe, pero aún por debajo de Colombia y Perú.

Figura 14

Índice de desempeño logístico 2010 – 2018



Nota El gráfico representa el comparativo del índice de desempeño logístico del Ecuador en los últimos años. En todas las mediciones, el país se encuentra por debajo de alguno de sus competidores más cercanos; su mejor calificación es precisamente la de la última edición.

Se espera que para el 2030 Ecuador pueda mejorar su índice de competitividad, para ello se están llevando a cabo varias iniciativas lideradas por el gobierno nacional en conjunto con varias entidades del estado y agremiaciones y dentro de las que se encuentran principalmente las siguientes:

- Acuerdo nacional Ecuador 2030 – En este acuerdo de siete pilares, se establecen las diferentes acciones encaminadas a la mejora de la competitividad, el empleo y la innovación dentro de las que se resaltan la creación del consejo de competitividad, el lanzamiento del denominado pacto por la economía circular, la creación de fondos de capital semilla, y la política de Ecuador digital.
- De acuerdo con MPCEIP (2019) La hoja de ruta logística fomentada por los ministerios de Transporte y Obras Públicas (MTOPE), el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) en alianza estratégica con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) busca ejecutar una inversión total de USD 4.250 millones, de los que un 87% corresponde a redes de infraestructura vial; por su parte el ministerio de la producción busca implementar procesos de transformación digital que permitan ofrecer servicios de apoyo logístico, simplificar los trámites, desarrollar un observatorio de logística y transporte, así como, la elaboración de un “Plan Estratégico para la Implementación del Sistema de Comunidades Portuarias PCS-Ecuador” y la creación de la plataforma virtual (Moodle) en la que se podrán realizar cursos virtuales de logística, entre otros.
- Ley Orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, y estabilidad y equilibrio fiscal: Que busca una reducción en los impuestos de renta y salida de divisas para fomentar la inversión especialmente en sectores productivos estratégicos.

4.4.8 Índice de competitividad

En 2019, Ecuador obtuvo 55,7 puntos en el Índice de Competitividad publicado por el Foro económico Mundial. Este indicador mide como utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad; sin embargo, ha desmejorado respecto al informe de 2018 en el que obtuvo 55,85 puntos.

Este puntaje sitúa a Ecuador en el puesto 90; lo que significa que su competitividad mundial es bastante deficiente incluso desmejorando con su posición en 2018 (Puesto 86).

Los pilares de mejor posición para Ecuador en el ranking global siguen siendo infraestructura (puesto 62) y salud (puesto 50), aunque cediendo posiciones respecto a 2018 (59 y 39, respectivamente). El país subió su puntaje en ciertos pilares: adopción de TIC's, estabilidad macroeconómica, mercados laborales, mercados de productos, dinamismo en los negocios y capacidad para innovar (ESPAE, 2019)

En la figura 15 se detalla el resumen del índice de competitividad del país y el comparativo entre el índice previo (2018) y también el comparativo frente al promedio de la región.

Figura 15

Índice de competitividad Ecuador 2019



Nota: La gráfica muestra en diferentes ámbitos el índice de competitividad del Ecuador en su última medición. Adaptado de *Índice de competitividad Ecuador 2019*, por FEM, 2019, Foro Económico Mundial (weforum.org). CC *Global Competitiveness Report 2019*

A nivel regional, Ecuador se ubica en el puesto 14 de 22 países, en un ranking que es liderado por Chile con 70.5 puntos. Sus vecinos y competidores más cercanos Colombia y Perú, ocupan los puestos 4 y 6 respectivamente. En la tabla 4 se presenta el consolidado del índice de competitividad de la región.

Tabla 4

Índice de competitividad en la región 2019

	País	Puntuación
1	Chile	70,5
2	México	64,9
3	Uruguay	63,5
4	Colombia	62,7
5	Costa Rica	62
6	Perú	61,7
7	Panamá	61,6
8	Brasil	60,9
9	Barbados	58,9
10	República Dominicana	58,3
11	Trinidad y Tobago	58,3
12	Jamaica	58,3
13	Argentina	57,2
14	Ecuador	55,7
15	Paraguay	53,6
16	Guatemala	53,5
17	Honduras	52,7
18	El Salvador	52,6
19	Bolivia	51,8
20	Nicaragua	51,5
21	Venezuela	41,8
22	Haití	36,3

Nota: La gráfica muestra el índice de competitividad en la región donde Ecuador ocupa el puesto 14 de 22 economías.

5. Hipótesis

La pregunta de investigación planteada, sugiere las siguientes hipótesis de partida:

Hipótesis Alternativa (H1):

La gestión de las relaciones con los proveedores de la cadena de abastecimiento incidirá positivamente en la creación de valor en la relación proveedor – cliente en el sector manufacturero de la construcción en Ecuador.

Hipótesis Nula (H0):

La gestión de las relaciones con los proveedores de la cadena de abastecimiento no incidirá positivamente en la creación de valor en la relación proveedor – cliente en el sector manufacturero de la construcción en Ecuador.

6. Metodología

En este capítulo se presenta la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, el problema, los antecedentes, y el diseño de las actividades y estrategias llevadas a cabo para el desarrollo de la investigación.

6.1 Problema De Investigación

La crisis económica en Ecuador y las actuales condiciones en los mercados que ha traído la globalización motiva al sector manufacturero ecuatoriano de la construcción a buscar alternativas para mejorar su competitividad. Por ello en las siguientes secciones se presentan los antecedentes de la situación y la descripción del problema de investigación.

6.2 Antecedentes del problema

El desarrollo de la industria manufacturera es primordial para Ecuador, debido a que es la primera en generar fuentes de empleo. Para 2017 generó el 11% del empleo total del país, no obstante, para 2018 se redujo en 10,33% (BCE, 2020). Por otro lado, la misma entidad indica que la economía ecuatoriana se encuentra contraída, el Producto Interno Bruto (PIB)

experimento en 2019 un decrecimiento de 0,1% respecto al período anterior, totalizando un valor de USD 107.349 millones.

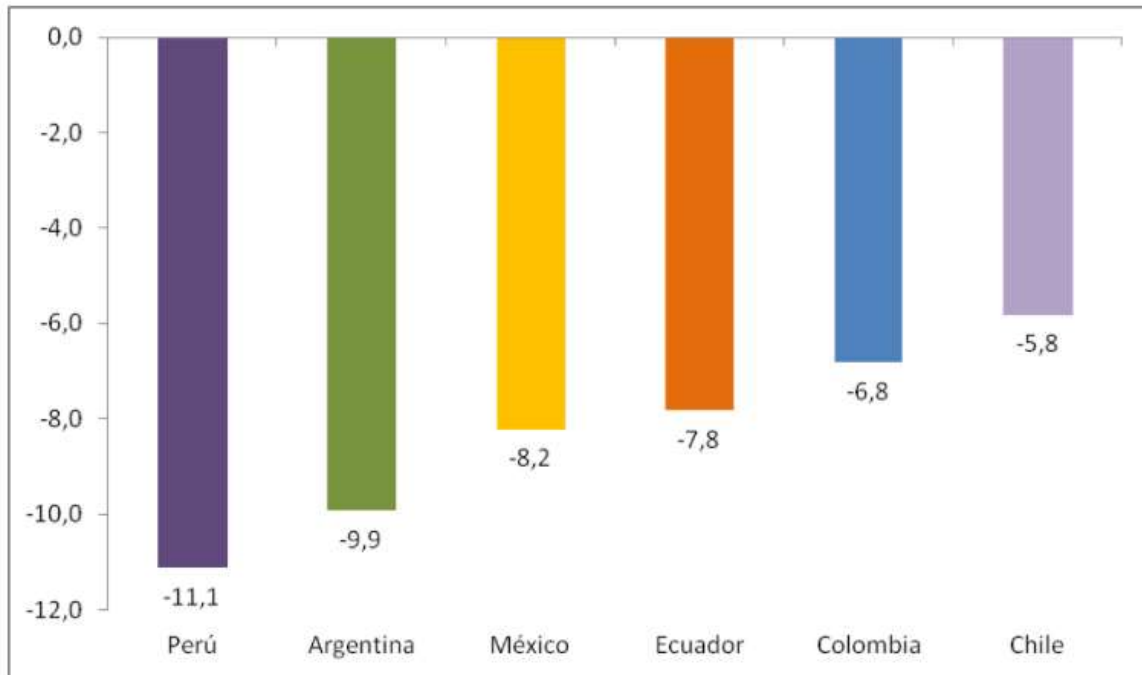
Para el año 2020, se esperaba que la economía ecuatoriana siguiera contraída al prever una tasa de variación de tan solo el 0,69%, alcanzando un PIB de USD 109.667 millones (BCE, 2020); sin embargo, el Covid-19 causó mucho daño en la economía ecuatoriana. Según datos de esta misma entidad; en el segundo trimestre de 2020 el producto interno bruto decreció en 12,4% respecto al mismo período de 2019 lo que representaba la mayor caída trimestral observada desde el año 2000. Al cierre del año 2020 y según datos de este organismo, el PIB se totalizó en 66.308 millones; lo que representa una caída del 7,8% respecto al año anterior. Según esta misma entidad, el comportamiento se explica por las siguientes variables: el decrecimiento de 11,9% de la formación bruta de capital fijo; la disminución de 7,0% del gasto de consumo final de los hogares; la reducción del gasto de consumo final del gobierno general de 6,1% y la contracción de las exportaciones de bienes y servicios en 2,1%. Por otro lado, las importaciones de bienes y servicios fueron menores en 7,9% a las registradas en el año 2019.

Aunque la caída es significativa; en comparación con otros países de la región Ecuador no tuvo un impacto tan fuerte como Perú o Argentina.

En la figura 16 se observa el PIB comparativo de la región en el 2020.

Figura 16.

PIB 2020 comparativo de la región



Nota: La gráfica muestra a Ecuador con un PIB de -7,8 en las cinco economías analizadas en 2020. *Adaptado de PIB 2020 comparativo de la región*, por BCE, 2020, (bce.fin.ec). CC Banco Central del Ecuador

Según la Cámara de comercio de Guayaquil (2019) en los últimos 10 años la economía se volvió dependiente del gasto público e incentivar la inversión privada deberá ser prioridad, adicionalmente debido al déficit fiscal la inversión pública viene decreciendo con el pasar de los años.

Otro aspecto relevante es la competitividad en el país, de acuerdo con los resultados del Reporte Global de Competitividad 2019-2020, publicado por parte del Foro Económico Mundial Ecuador tiene una calificación inferior a Colombia y Perú (Deloitte, 2019). Algunas de las causales de la baja competitividad son el alto costo de la mano de obra ecuatoriana en relación con otros países como Colombia y Perú por el factor dolarización y las regulaciones laborales restrictivas (Cámara de comercio de Guayaquil, 2019), por lo que se deben identificar oportunidades para mejorar la productividad y competitividad en el sector industrial. Además,

según el Reporte de Economía y Desarrollo CAF (2018) del banco de Desarrollo de América Latina CAF, la falta de competencia estaría asociada a barreras a la entrada de los insumos, como licencias y permisos, que desincentivan la inversión privada en el país.

Por su parte, para la cámara de industrias de Guayaquil los factores claves para el crecimiento del sector manufacturero son el acceso a materias primas y bienes de capital necesarios para su producción, así como a la evolución del mercado interno (Ekos, 2018). Según el estudio sectorial: Industria manufacturera en el Ecuador, período 2013-2017, elaborado por la Superintendencia de compañías, valores y seguros del Ecuador (2018) la productividad del sector manufacturero ecuatoriano ha crecido sólo un 0.35% entre el 2013 y 2017, por lo cual recomendó al estado a generar incentivos no solo fiscales, sino también de inversión en innovación, facilidades de acceso al crédito, ayuda a los procesos de internacionalización y demás que impulsen el crecimiento en productividad para el sector que contribuyan a generar participación y crecimiento del PIB.

Adicionalmente según expertos el país tiene la necesidad de crear un sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación que fomente la investigación y el desarrollo tecnológico en articulación con el sector productivo.

De otra parte, es un hecho hoy día que la optimización de procesos administrativos y operativos son fundamentales en la sana gestión de las organizaciones, por esta razón la exigencia creciente de la búsqueda continua de nuevas formas de generar estrategias que optimicen la función de suministros, a fin de poder ofrecer al consumidor final productos terminados de buena calidad y a un precio razonable (García & Antonio, 2006). La gestión efectiva de las cadenas de abastecimiento de una organización ha demostrado ser un mecanismo muy eficaz para proporcionar una entrega rápida y confiable de productos y servicios de alta calidad al menor costo (Liang et al., 2006). Por otro lado, a través de la implementación de nuevos centros de distribución, operaciones de *crossdocking*, externalización de las operaciones; así como la incorporación de herramientas informáticas de apoyo (ERP, WMS, ruteadores, etc.) se pueden optimizar los costos logísticos, lo cual le brinda una ventaja competitiva a las empresas que realicen una gestión de la cadena de abastecimiento.

Para Ocampo (2009) las compañías que implementen prácticas logísticas acorde a sus necesidades y tengan la visión estratégica de la gestión de la cadena de abastecimiento de

clase mundial serán las organizaciones que van a perdurar en el tiempo debido a que ellas serán competitivas, reduciendo costos, satisfaciendo las necesidades de los clientes, innovando, generando valor agregado a sus clientes, utilizando herramientas de tecnología de la información para gestionar el flujo de la información de clientes y proveedores, trabajando con modelos de colaboración con los involucrados internos y externos de la cadena de valor y generando estrategias de valor agregado a los asociados del negocio de la empresa e innovando permanente en los procesos que involucra la cadena de abastecimiento.

Definitivamente para los proveedores como para los fabricantes de productos, la optimización estratégica de la cadena de abastecimiento es una competencia central importante. La gestión eficiente del inventario y las operaciones de cumplimiento son esenciales para el éxito, el compartir las necesidades y las expectativas pueden marcar una diferencia competitiva frente a los demás actores.

De acuerdo con Dash et al. (2018) la gestión de las relaciones con los proveedores ha venido recibiendo una importancia fundamental en los últimos días con el firme propósito de mantener una cadena de abastecimiento de desempeño superior en la industria manufacturera. Para ambos empresarios y académicos, las alianzas estratégicas a largo plazo entre clientes y proveedores pueden marcar la diferencia y contribuir positivamente a lograr una ventaja competitiva organizacional (Abderrahim et al., 2020)

Para mejorar la competitividad las empresas tienen que aprovechar el abastecimiento global para obtener beneficios de costos y avances tecnológicos; por lo que la eficiencia en la gestión de la cadena de abastecimiento se ha convertido en un tema relevante en la toma de decisión.

6.3 Descripción del problema

Actualmente uno de los principales problemas de las empresas ecuatorianas del sector manufacturero de la construcción es el bajo nivel de eficiencia productiva que conlleva a una baja competitividad de la industria local frente a sus vecinos como Colombia y Perú. Para CAF (2018) y la Cámara de Industrias de Guayaquil lo que dificulta el desarrollo de las empresas en el sector se debe principalmente a las barreras de acceso a los insumos (materias primas) que se tienen en las condiciones actuales del mercado interno, además con una economía

dolarizada y regulaciones laborales restrictivas, el costo de la mano de obra es elevado lo que dificulta aún más el fortalecimiento de la producción local.

Ecuador es un país en donde su producción se destaca mayormente en el sector primario como la agricultura, ganadería, pesca, minería, entre otros. Según estadísticas del Banco Central del Ecuador BCE (2021), del total de la oferta exportable del país, 77% corresponde a productos primarios y solo el 23%, a productos industrializados, es decir, del total de la riqueza generada, menos de la tercera parte proviene del comercio de productos manufacturados, adicionalmente para mejorar esta situación se requiere de adecuadas condiciones para su producción (infraestructura y tecnología) y el gobierno no da garantías para incentivar la inversión por parte del sector privado. Por esta razón es fundamental optimizar las cadenas de abastecimiento del sector para permitir abastecimiento de productos y servicios en óptimas condiciones que le permita mejorar su competitividad (González et al., 2019). Además, de acuerdo con el informe ejecutivo del proyecto “Fortalecimiento de Cadenas del Mapa Logístico y Productivo del Ecuador. Asistencia Técnica y Capacitación” de la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI (2010) se identifica que las cadenas de abastecimiento de insumos por parte de proveedores para el sector estratégico de producción del banano poseen ineficiencias que limitan la productividad; y según Alomoto et al. (2014) la implementación de sistemas de gestión de las cadenas de abastecimiento en las PYMES en Ecuador está en niveles bajos, convirtiéndose en una oportunidad para la reducción de costos de los insumos para el sector productivo.

Para la CEPAL (2016), una mayor productividad incrementa también la competitividad del país, pues disminuye el costo unitario de los bienes (Lo que hace que los productos ecuatorianos sean más atractivos en el mercado internacional), además contribuye a la atracción de inversiones por las crecientes potencialidades de los sectores exportadores. Al mismo tiempo, aumenta la participación en los mercados donde se insertan los productos mejorando los precios y ampliando las ventas, a la vez que transforma a los sectores nacionales en sectores de vanguardia.

En la figura 17 se presenta el árbol de problema que muestra los aspectos relacionados a la baja eficiencia productiva del sector manufacturero identificados anteriormente, donde una de las principales causas de esta problemática son las barreras de acceso a los insumos (materias primas) por las empresas del sector.

Figura 17

Árbol del problema: Baja productividad en el sector manufacturero de la construcción en Ecuador



Nota En la gráfica se identifican cuatro causas relacionadas con la baja productividad del sector manufacturero de la construcción que son la baja innovación, la mano de obra costosa, la política tributaria y la principal causa relacionada con esta investigación que es la restricción de acceso a los insumos.

6.4 Pregunta de investigación

¿Cómo la gestión de las relaciones con los proveedores influye en la creación de valor en la cadena de abastecimiento en las empresas del sector manufacturero de la construcción en Ecuador?

6.5 Diseño Metodológico De La Investigación

El tipo de investigación es cuantitativa descriptiva, también conocida como la investigación estadística, la cual describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La investigación descriptiva, se soporta principalmente en técnicas como la encuesta y la revisión documental. (Bernal, 2016). La investigación cuantitativa por su parte y según Sampieri & Mendoza (2018) parte de una idea que se delimita, que a su vez se acota y de la cual se genera una pregunta de investigación con objetivos que posteriormente se derivan en hipótesis y se determinan variables que luego se miden en un contexto específico y del cual se analizan las mediciones obtenidas para posteriormente extraer unas conclusiones respecto a las hipótesis planteadas.

6.6 Alcance

El alcance de este proyecto de investigación considera a partir de encuestas y opiniones de expertos determinar los factores relevantes en la gestión de las relaciones con los proveedores a fin de que se pueda plantear un plan de acción que permita generar acciones de mejora encaminadas a la creación de valor en el sector manufacturero en el contexto ecuatoriano. A través de la aplicación de un instrumento se evaluará el estado actual de la gestión de las relaciones con los proveedores determinando así las oportunidades y estrategias de mejora en sus algunas de sus dimensiones.

6.7 Población y muestra

Para efectos de la presente investigación, la población está constituida por todos los proveedores de productos y servicios de una empresa del sector manufacturero de la construcción ubicada en la provincia del Guayas-Ecuador.

Para el cálculo del tamaño de la muestra hemos utilizado la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 Npq}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

N: es el tamaño de la población. (Número de proveedores activos de Sika Ecuatoriana: 92)

Z α : es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. Para este caso el nivel de confianza escogido es 95%

Los valores de Z α más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de Z α	1.28	1.65	1.69	1.75	1.81	1.88	1.96
Nivel de confianza	80%	90%	91%	92%	93%	94%	95%

En donde:

- e: es el error muestral deseado (10%)
- p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio (50%)
- q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p (50%).
- n: tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar: 48)

De acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas y el tiempo disponible para el desarrollo de la investigación se define una muestra por conveniencia de 50 proveedores de la cadena de abastecimiento a quienes se les realizara una encuesta que nos permita recabar datos sobre la problemática identificada.

Los proveedores fueron seleccionados por el departamento de compras de la organización considerando el principio de Pareto; es decir, aquellos que representan el 80% del gasto de compra de productos y servicios.

6.8 Variables de la investigación

El problema de investigación planteado considera las siguientes variables:

Variable Independiente

Gestión de la relaciones con los proveedores - Que es la que se considera como supuesta causa y que resulta ser la de mayor interés en la investigación.

Variable Dependiente

Creación de valor en la cadena de abastecimiento – Se considera el efecto provocado que se obtiene al manipular la variable independiente.

6.9 Fases de la Investigación

Siguiendo la metodología de la investigación cuantitativa de Sampieri & Mendoza (2018) las siguientes son las fases de la presente investigación:

- Fase 1: Concepción de la idea de investigación.
- Fase 2: Considera la identificación del problema de investigación, así como el planteamiento de los objetivos y la identificación del método de investigación.
- Fase 3: Elaboración del marco teórico a partir del estado del arte, la revisión de la literatura y la selección de las fuentes principales para la investigación.
- Fase 4: Visualización del alcance de la investigación, importancia, relevancia, valor teórico, etc.
- Fase 5: Determinación de las hipótesis y variables de la investigación.
- Fase 6: Desarrollo del diseño de la investigación como la selección de fuentes, definición y preparación de los instrumentos para ejecutar la investigación, en este caso principalmente enfocados a la preparación de las encuestas a realizar. Adicionalmente en esta etapa se considera la preparación y formación de los investigadores.
- Fase 7: Definición y selección de la muestra; en esta fase se realiza la selección de encuestadores, el proceso de selección del registro, así como la validez del instrumento.

-
- Fase 8: Recolección de los datos que considera la recogida de la información y el análisis preliminar y reajuste de casos y temas.
 - Fase 9: Análisis de los datos a través de la transcripción de la información, el proceso de sistematización de la información y reducción de datos, análisis de la información, obtención de los resultados y verificación de conclusiones.
 - Fase 10: Reporte de resultados - En esta esta se considera la redacción y presentación del informe de investigación.

6.10 Instrumentos

El desarrollo de la investigación cuantitativa estará basado en la aplicación de una encuesta. Esta encuesta fue elaborada, testeada y validada por Jääskeläinen (2021) en su estudio de resultados relacionales de la gestión del desempeño en las relaciones comprador – proveedor. El formato de la encuesta aplicada se encuentra adjunto en el anexo A

Los instrumentos requeridos para la presente investigación son: la encuesta, herramienta para el registro de la información y los programas para el análisis de datos.

6.11 Análisis de datos

Para el análisis de los datos de esta investigación se propone realizar en tres fases:

- Selección y condensación de datos: Donde se definen las preguntas del instrumento, los participantes, el tiempo de respuesta, así como el método de recolección de la información.
- Presentación de datos: A través de una análisis estructurado de las principales mediciones del instrumento.
- Verificación de conclusiones: En la que se utilizan las diferentes metodologías para extraer los significados de los datos obtenidos.

7 Trabajo de campo

Esta investigación examina la gestión de las relaciones con los proveedores mediante el concepto de madurez en la medición del desempeño y el suministro de información operativa como herramientas para identificar oportunidades de mejora y fortalecer las relaciones con los proveedores que impulsen su desempeño, para lo cual se ha definido usar los factores y variables tomadas de los resultados relacionales de la gestión del desempeño en las relaciones comprador – proveedor de Jääskeläinen (2021). En la tabla 5 se muestra la definición de los factores y en la tabla 6 la relación de las variables de cada uno.

Tabla 5

Definición de factores

Factores	Definición Conceptual
Suministro de información sobre el desempeño operativo del proveedor (PROV)	Información de desempeño cuantitativa centrada en las operaciones diarias y vinculada a la calidad y la entrega proporcionada por un proveedor.
Madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL)	Utilidad percibida de la información sobre el desempeño por parte del proveedor.
Gobernanza Relacional (RGOV)	Actividades colaborativas de gestión del desempeño, incluido el establecimiento de objetivos comunes y acordados para el desempeño entre los miembros de la cadena de suministro.
Beneficios de valor percibidos en la relación (RVAL)	Beneficios conjuntos en la oferta principal de una transacción e impactos en las operaciones de un cliente.

Tabla 6

Relación de Factores y Variables

Factores	Variables
Suministro de información sobre el desempeño operativo del proveedor (PROV)	PROV 1 - Conformidad de calidad PROV 2 - Entrega PROV 3 – Capacidad de producción PROV 4 – Tiempo de entrega
Madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL)	EVAL 1 – Conocimiento del proveedor respecto a los criterios de evaluación del desempeño EVAL 2 – Comunicación de los resultados de la evaluación del comprador al proveedor EVAL 3 – Utilidad percibida de la evaluación de desempeño por parte del proveedor
Gobernanza Relacional (RGOV)	RGOV 1 – Establecimiento de metas estratégicas de la relación RGOV 2 – Puntos de vista de la coherencia de los objetivos RGOV 3 – Revisión conjunta del desempeño RGOV 4 – Enfoque sistemático en el intercambio interorganizacional de información sobre el desempeño
Beneficios de valor percibidos en la relación (RVAL)	RVAL 1 – Desempeño en la entrega RVAL 2 – Eficiencia en los costos RVAL 3 – Calidad RVAL 4 – Desarrollo de producto RVAL 5 – Saber hacer

El trabajo de campo realizado en esta investigación inició desde el establecimiento de los factores, la definición de las variables, el diseño y validación del instrumento, la recolección de los datos y culminó con el análisis e interpretación de estos.

El análisis de los resultados se presenta en la próxima sección; los resultados obtenidos son coherentes con la pregunta de investigación, con los objetivos general y específicos planteados y sugieren la validación de la hipótesis alterna planteada.

7.1 Análisis demográfico de la muestra

Se envió la encuesta a 50 proveedores de Sika Ecuatoriana; de los cuales se recibieron 44 respuestas en los 25 días que esta estuvo abierta. Los proveedores fueron seleccionados por el departamento de compras de la organización considerando aquellos que representan el 80% del gasto de compra de productos y servicios; esto con el fin de excluir proveedores de baja importancia.

En la primera pregunta se les solicitó a los encuestados confirmaran el tamaño de la organización. En la figura 18 se presenta la gráfica del tamaño de los proveedores encuestados.

Figura 18.

Tamaño de la organización

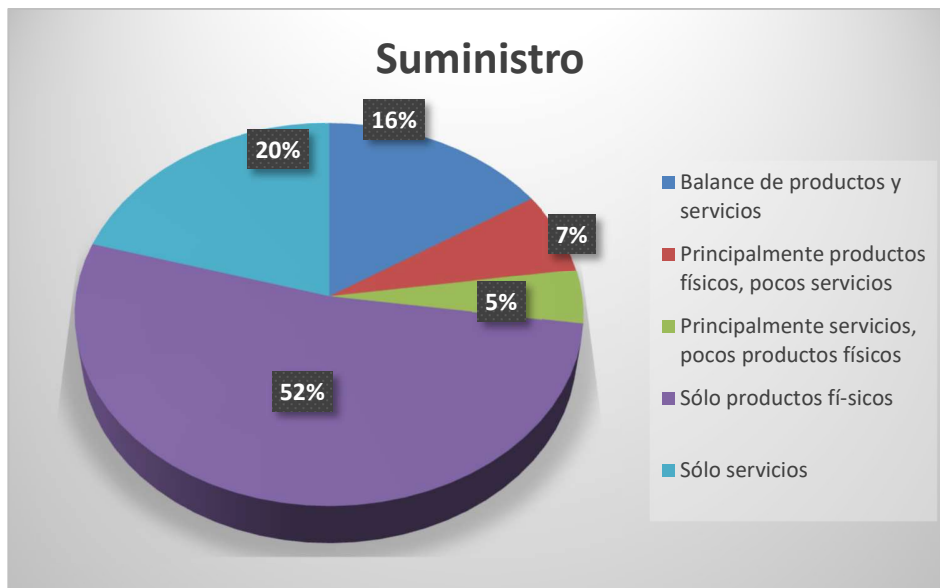


Nota Se evidencia en este gráfico que en el 77% de los proveedores corresponden a empresas pequeñas.

Por su parte, en la figura 19 se detallan los resultados obtenidos respecto a la relación de suministro entre los proveedores encuestados y el cliente.

Figura 19.

Suministro

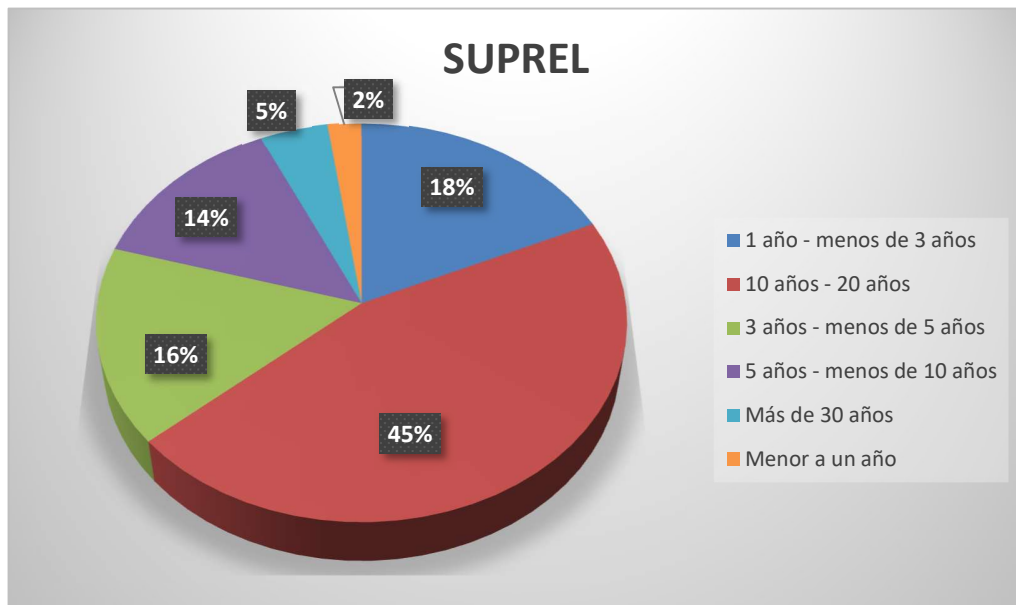


Nota Respecto al tipo de suministro que entregan los proveedores, el 52% de la muestra corresponde a proveedores de productos seguidos por un 20% de proveedores de servicios.

Con relación a la duración de la relación entre proveedor y cliente (SUPREL), se puede evidenciar los resultados en la figura 20.

Figura 20.

Duración de la relación



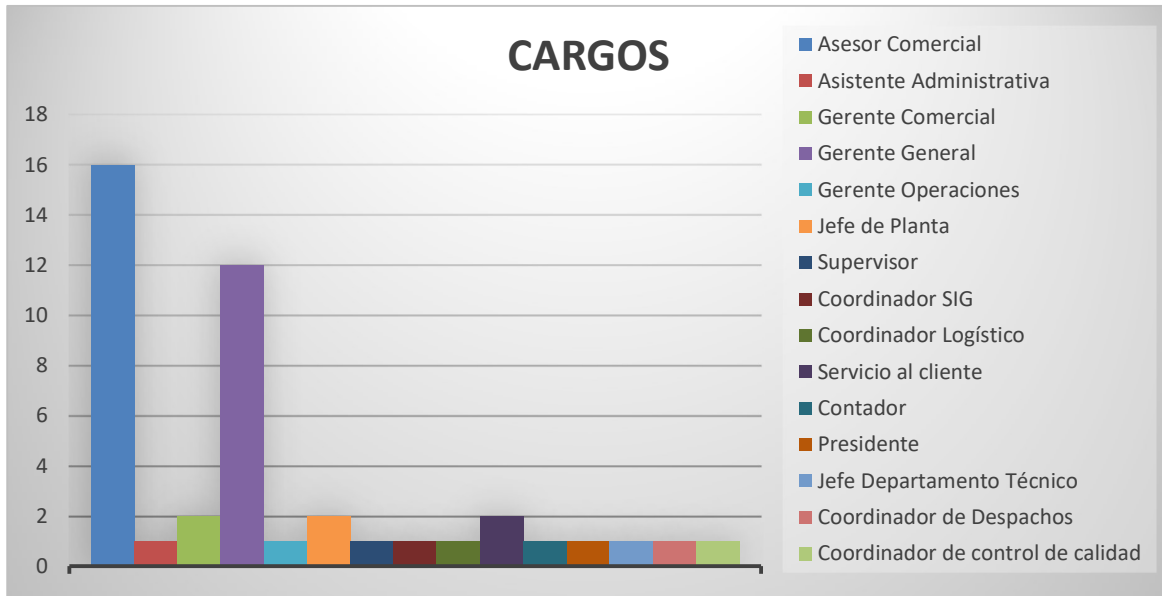
Nota Se evidencia que los proveedores encuestados en su mayoría mantienen una relación con el cliente de varios años.

Frente a los cargos de los encuestados, se encontró una alta participación de los asesores comerciales y también de los gerentes generales.

En la Figura 21 se detallan las diferentes posiciones de las personas que participaron en la encuesta.

Figura 21.

Cargos de los encuestados



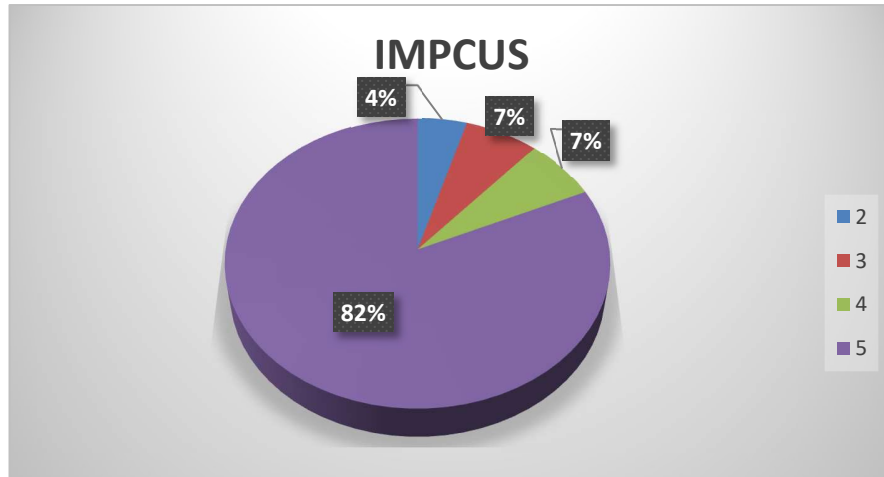
Nota En esta gráfica se denota una alta participación de la alta gerencia en la encuesta.

Para determinar la importancia percibida del cliente (IMPCUS) se le solicitó al encuestado calificar en escala Likert del 1 al 5 la relevancia del cliente para la empresa. En la figura 22 se detallan los resultados obtenidos.

Por otra parte, también se le solicitó al encuestado calificar en la misma escala la importancia de su empresa como proveedor del cliente (IMPSUP). En la figura 23 se denotan los resultados obtenidos.

Figura 22.

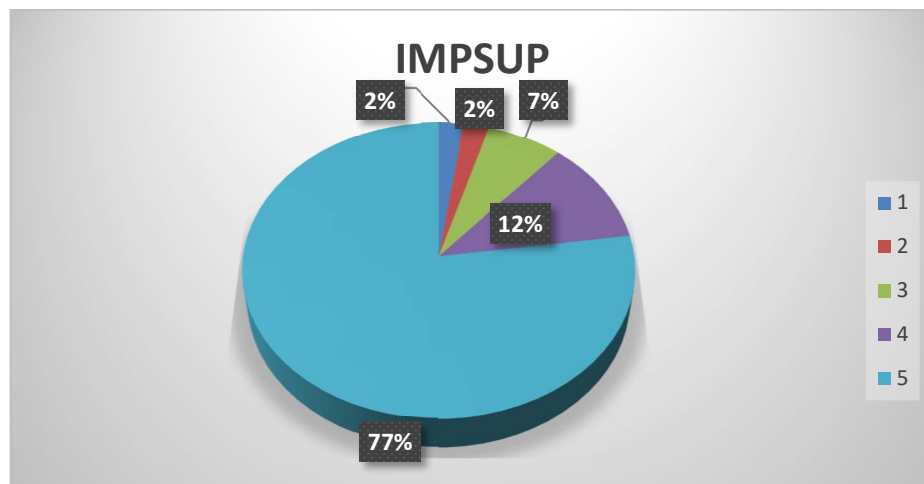
Importancia percibida del cliente (IMPCUS)



Nota En la figura se evidencia que el 82% de los encuestados encuentran a Sika Ecuatoriana como un cliente muy importante para su organización.

Figura 23.

Importancia percibida del proveedor (IMPSUP)



Nota En esta gráfica se resalta el 77% de percepción positiva del cliente frente a la importancia del proveedor.

7.2 Procesamiento estadístico de datos

Para el procesamiento estadístico de los datos se utilizaron dos programas. En el primero llamado “R” se aplicó el test de Shapiro-Wilk a los datos obtenidos de las encuestas con el fin de determinar si estos siguen una distribución normal. En la tabla 7, se encuentran los datos obtenidos en el estadístico.

Tabla 7

Test Shapiro-Wilk de cada una de las variables obtenido en R

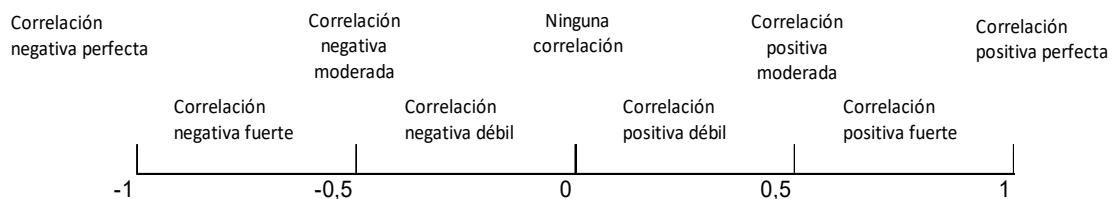
> shapiro.test (PROV1)
W = 0.63843, p-value = 3.618e-09
> shapiro.test (PROV2)
W = 0.61184, p-value = 1.464e-09
> shapiro.test (PROV3)
W = 0.73155, p-value = 1.268e-07
> shapiro.test (PROV4)
W = 0.71354, p-value = 6.033e-08
> shapiro.test (EVAL1)
W = 0.84487, p-value = 3.243e-05
> shapiro.test (EVAL2)
W = 0.87054, p-value = 0.0001522
> shapiro.test (EVAL3)
W = 0.57404, p-value = 4.333e-10
> shapiro.test (RGOV1)
W = 0.74038, p-value = 1.845e-07
> shapiro.test (RGOV2)
W = 0.72304, p-value = 8.891e-08
> shapiro.test (RGOV3)
W = 0.83101, p-value = 1.486e-05
> shapiro.test (RGOV4)
W = 0.88299, p-value = 0.0003401
> shapiro.test (RVAL1)
W = 0.75571, p-value = 3.608e-07
> shapiro.test (RVAL2)
W = 0.77415, p-value = 8.367e-07
> shapiro.test (RVAL3)
W = 0.67589, p-value = 1.397e-08
> shapiro.test (RVAL4)
W = 0.73581, p-value = 1.518e-07
> shapiro.test (RVAL5)
W = 0.75495, p-value = 3.488e-07

Nota La tabla muestra los valores de W y el p valor para el conjunto de datos.

Dado que todas las variables no presentaban una distribución normal, se procedió con el cálculo de la correlación paramétrica de Spearman en el segundo *software* llamado IBM SPSS. El resultado de la correlación paramétrica de Spearman se debe interpretar de acuerdo con la escala de valoración de la figura 24.

Figura 24.

Escala de correlación de Spearman



Nota: La interpretación del coeficiente de Spearman concuerda que los valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva mientras que los valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal.

7.3 Medición de las variables de la investigación

Para el análisis y la comprobación de las hipótesis planteadas; se correlacionaron las variables más representativas para la investigación.

En la tabla 8 se presenta la primera correlación correspondiente a las variables EVAL 2 (Comunicación de los resultados de la evaluación del comprador al proveedor) y RGOV 4 (Enfoque sistemático en el intercambio interorganizacional de información sobre el desempeño)

Tabla 8

Correlación EVAL 2 – RGOV 4

Correlaciones

			EVAL2	RGOV4
Rho de Spearman	EVAL2	Coefficiente de correlación	1,000	,554**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	44	44
	RGOV4	Coefficiente de correlación	,554**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota La correlación de las variables: EVAL 2 (Comunicación de los resultados de la evaluación del comprador al proveedor) y RGOV 4 (Enfoque sistemático en el intercambio interorganizacional de información sobre el desempeño) arroja una correspondencia positiva moderada que nos permite concluir que al comunicar los resultados de la evaluación con el proveedor se creará un ambiente propicio para gestionar la relación proveedor – comprador enfocada al logro de los objetivos. En ese sentido, dado que el nivel de significancia se encuentra en el rango de 0 a 0,5 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En la tabla 9 se presenta la segunda correlación correspondiente a las variables RVAL 2 (Eficiencia en los costos) y RGOV 1 (Establecimiento de metas estratégicas de la relación)

Tabla 9

Correlación RVAL 2 – RGOV 1

Correlaciones

			RGOV1	RVAL2
Rho de Spearman	RGOV1	Coefficiente de correlación	1,000	,615**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	44	44
	RVAL2	Coefficiente de correlación	,615**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota La correlación de las variables: RVAL 2 (Eficiencia en los costos) y RGOV 1 (Establecimiento de metas estratégicas de la relación) arroja una correspondencia positiva fuerte que nos permite concluir que, al gestionar estratégicamente las relaciones con los proveedores, se crea una eficiencia en costos lo que representa un valor adicional en la cadena de abastecimiento. En ese sentido, dado que el nivel de significancia se encuentra en el rango de 0 a 0,5 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Otras correlaciones significativas positivas moderadas y fuertes se observaron en las variables PROV 2 – Entrega con las variables RVAL 1 – Desempeño en la entrega, RVAL 3 – Calidad, RVAL 4 – Desarrollo de producto, RVAL 5 – Saber hacer. Esto nos permite inferir que al compartir información cuantitativa de las operaciones por parte de los proveedores; se perciben mayores valores beneficios en la relación. Adicional dado que el nivel de significancia en todas las correlaciones se encuentra en el rango de 0 a 0,5 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En las tablas 10, 11, 12 y 13 se detallan los resultados obtenidos.

Tabla 10

Correlación PROV 2 - RVAL 1

Correlaciones

			PROV2	RVAL1
Rho de Spearman	PROV2	Coefficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	44	44
	RVAL1	Coefficiente de correlación	,507**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota La correlación de las variables: PROV 2 (Entrega) y RVAL 1 (Desempeño en la entrega) arroja una correspondencia positiva moderada que nos permite concluir que, al gestionar estratégicamente la información operativa de las entregas con los proveedores, se crea un desempeño superior en las mismas entregas lo que representa una actividad de valor en la cadena de abastecimiento. En ese sentido, dado que el nivel de significancia se encuentra en el rango de 0 a 0,5 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 11

Correlación PROV 2 - RVAL 3

			PROV2	RVAL3
Rho de Spearman	PROV2	Coefficiente de correlación	1,000	,648**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	44	44
	RVAL3	Coefficiente de correlación	,648**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota La correlación de las variables: PROV 2 (Entrega) y RVAL 3 (Calidad) arroja una correspondencia positiva fuerte que nos permite concluir que, al gestionar estratégicamente la información operativa de las entregas con los proveedores, se crea una mejora en la calidad del producto lo que representa un valor agregado en la cadena de abastecimiento. En ese sentido, dado que el nivel de significancia se encuentra en el rango de 0 a 0,5 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 12

Correlación PROV 2 - RVAL 4

Correlaciones

			PROV2	RVAL4
Rho de Spearman	PROV2	Coefficiente de correlación	1,000	,584**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	44	44
	RVAL4	Coefficiente de correlación	,584**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota La correlación de las variables: PROV 2 (Entrega) y RVAL 4 (Desarrollo de producto) arroja una correspondencia positiva moderada que nos permite concluir que, al gestionar estratégicamente la información operativa de las entregas con los proveedores, se crea una relación positiva en el desarrollo o mejora del producto. En ese sentido, dado que el nivel de significancia se encuentra en el rango de 0 a 0,5 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 13

Correlación PROV 2 - RVAL 5

Correlaciones

			PROV2	RVAL5
Rho de Spearman	PROV2	Coefficiente de correlación	1,000	,520**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	44	44
	RVAL5	Coefficiente de correlación	,520**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota La correlación de las variables: PROV 2 (Entrega) y RVAL 5 (Saber hacer) arroja una correspondencia positiva moderada que nos permite concluir que, al gestionar estratégicamente la información operativa de las entregas con los proveedores, se crea un valor adicional en el saber hacer y profundiza el conocimiento del producto y los procesos en la cadena de valor. En ese sentido, dado que el nivel de significancia se encuentra en el rango de 0 a 0,5 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

7.4 Análisis de resultados

A continuación, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos

7.4.1 Situación Actual

En términos generales, los proveedores son empresas pequeñas, que han mantenido relaciones de varios años y que en la mayoría de los casos suministran productos. Frente al suministro de información sobre el desempeño operativo (PROV) en general los proveedores perciben que pueden apoyar las operaciones con la calidad de sus entregas, frente a la madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL) es donde se registraron las calificaciones más bajas y la mayor oportunidad de mejora. Por otra parte, en la gobernanza relacional (RGOV) se percibe una buena gestión estratégica de la relación comprador – vendedor con oportunidades de mejora soportadas en el desempeño. Finalmente, en los beneficios de valor percibidos en la relación (RVAL) se muestra una evolución en el desempeño conjunto de la relación.

7.4.2 Fortalezas

En los resultados obtenidos se pueden destacar las siguientes fortalezas en la gestión de las relaciones con los proveedores:

- Los proveedores creen firmemente que el resultado de la evaluación del desempeño les puede ayudar a mejorar en sus operaciones.
- La información sobre la calidad del producto y la entrega suministrada por el proveedor es esencial para el desarrollo de las actividades del cliente.
- La información cuantitativa de la entrega es esencial no sólo para el desempeño operativo del proveedor; sino que se convierte en una herramienta para agregar valor en la cadena.
- Los resultados de la evaluación del desempeño es una herramienta importante para gestionar las mejoras en las operaciones por parte del proveedor.
- Los costos se denotan como un factor importante dentro de la cadena.

7.4.3 Oportunidades de mejora

Principalmente en los siguientes frentes:

- Mejorar la percepción que tienen los proveedores sobre su importancia.
- Dar a conocer los criterios de la evaluación de desempeño y la socialización de los resultados obtenidos.

En un ambiente postpandemia, la cadena de abastecimiento tiene una visibilidad aún mayor. Para Wilding et., al (2020) La innovación de la cadena de suministro va a ser imprescindible y la colaboración a lo largo de la cadena de valor será el habilitador para el éxito futuro del negocio.

En definitiva, es una oportunidad para replantear y enfocar los esfuerzos de la organización en los procesos de abastecimiento donde definitivamente se van a presentar muchas oportunidades de mejora encaminadas y alineadas con la estrategia de competitividad.

8 Discusión de resultados

Los beneficios de valor percibidos en la gestión de las relaciones con los proveedores están directamente influenciados por las variables de suministro de la información sobre el desempeño operativo del proveedor, la madurez percibida en la evaluación de desempeño y la gobernanza relacional en la gestión de la relaciones con los proveedores. A continuación, se presenta un análisis de cada factor.

8.1 Suministro de información de desempeño operativo

El desempeño operativo de la organización se ve altamente influenciado por la promesa de servicio del proveedor. La información cuantitativa que este suministre frente a su calidad, capacidad de producción, itinerarios y tiempos de entrega es vital para la continuidad de la operación y la planificación de los recursos y capacidades de la empresa compradora. En general, los proveedores perciben una alta responsabilidad frente a este factor y su influencia en la creación de valor en el día a día de la operación.

8.2 Madurez percibida de la evaluación de proveedores

El status de madurez en la evaluación de proveedores denota un carácter más estratégico que busca desligar la percepción de la evaluación como una calificación más o como un requisito anual de las certificaciones de calidad. En este factor, se denotaron las calificaciones más bajas y con mayor oportunidad de mejora especialmente frente a los criterios de evaluación definidos y a los resultados obtenidos de la evaluación periódica.

8.3 Gobernanza Relacional

La evaluación de proveedores no ofrece beneficios sin prácticas conjuntas con los proveedores, como capacitación y esfuerzos compartidos para la mejora (Maestrini et al., 2016). En este sentido la gobernanza relacional y especialmente el establecimiento de metas conjuntas y la revisión periódica del desempeño juegan un papel importante en la mejora de los beneficios de la información de desempeño disponible.

La gobernanza relacional incluye actividades como la toma de decisiones compartida, la comunicación bidireccional y la resolución conjunta de problemas (Kale et al., 2000). Con el propósito de mejorar la competitividad en las relaciones cliente proveedor se deberían implementar acuerdos de nivel de servicio e indicadores de desempeño, adicionalmente una estrategia relacional puede facilitar la creación de una plataforma de colaboración interactiva que permita la creación conjunta de valor entre el proveedor y los clientes para hacer frente a las demandas dinámicas del mercado (Sjodin et al., 2020).

8.4 Beneficios del valor percibidos en la relación

El desempeño conjunto proveedor – cliente en términos generales es mejor que el de hace tres años en términos de eficiencias en costos, desempeños en las entregas y mejoras en los estándares de calidad; el “saber hacer” de los proveedores mejora con el paso del tiempo, pero se queda corto en conocimiento tecnológico y en el desarrollo conjunto de nuevos productos y/o servicios.

8.5 Prácticas de compras en la creación de valor para el cliente

Una tarea sencilla y de fácil aplicación en la creación de valor para el cliente, está relacionada con la implementación de las prácticas de compras y la gestión del suministro de Jääskeläinen & Heikkilä, (2019) pero también con un enfoque hacia las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación.

La empresa puede fácilmente comenzar por establecer estas pequeñas acciones que pueden influir fácil y rápidamente no sólo en la gestión de compras sino también en la gestión con proveedores. En la tabla 14 se detallan las alternativas de mejora y las acciones encaminadas para crear mayor valor para los clientes.

Tabla 14

Prácticas de compras en la creación de valor para el cliente

Prácticas de compras y gestión del suministro	Relación con el valor para el cliente	Alternativas de mejora
Prácticas internas	Capacidad para brindar calidad de servicio a clientes externos relacionado con el desempeño de calidad del servicio interno de compras.	Realizar una encuesta de servicio que permita evaluar el desempeño y el aporte del departamento de compras en la organización.
	La diferenciación de una organización en su estrategia de competitividad relacionada con los objetivos de compra más centrados en la calidad.	La organización propende por una estrategia de diferenciación con productos innovadores, pero de altísima calidad. El departamento de compras tiene claro los lineamientos y procedimientos para adquisición de productos de nuevas fuentes.
	Impactos positivos de la interacción marketing-compras en la orientación al cliente.	Revisar junto con el departamento de ventas las oportunidades de mejora que podrían derivarse del proceso de compras y que puedan soportar mejor la orientación al cliente.
	La coordinación de tareas y recursos en la relación proveedor-cliente aumenta la adaptación de la reventa.	A mayor interacción mayor desempeño; sin embargo, es necesario comunicar y establecer claramente los objetivos conjuntos de la relación y de la evaluación de desempeño; además, también es importante mantener una fluidez en la comunicación con los proveedores. Conocer sus expectativas, denotar los errores y oportunidades de mejora ayudará a la maduración de la relación y a construir ventajas competitivas a partir de la revisión estratégica.
Prácticas orientadas al proveedor	Selección de proveedores basada en la calidad del producto, la fiabilidad de la entrega y el desempeño del producto tienen un impacto positivo en la satisfacción del cliente.	No sólo es importante conocer y establecer los criterios de selección sino también los de evaluación orientados a el establecimiento de metas conjuntas y la revisión periódica del desempeño.

Definiciones conjuntas y gestión colaborativa de objetivos con los proveedores mejora la capacidad de cumplir con las expectativas del consumidor final.	Establecimiento de objetivos de la relación proveedor-comprador orientados al cliente.
Inversiones (por ejemplo, formación) dedicadas a un proveedor en específico tiene un impacto positivo en la sensibilidad del mercado.	Es importante conocer también la cadena de valor de los proveedores. Esto ayudará no sólo a tener un impacto positivo en el mercado, sino que alineará los objetivos de ambas organizaciones encaminados a la competitividad.
Niveles más altos de cognición compartida por la red de proveedores impacta positivamente a nivel de sensibilidad en el cliente, ya que facilita la comunicación y acción conjunta.	Mantener una comunicación abierta, el compartir la información, el retroalimentar al proveedor de su gestión se convierten en elementos fundamentales que enriquecen las alianzas estratégicas y que permiten soportar los avances en la gestión y el desempeño en la relación.
La participación del proveedor en la producción conduce a mejorar y aumenta el desempeño del producto.	Una buena comunicación y fluidez en la información permite involucrar al proveedor en nuevos desarrollos de productos y/o servicios y también conocer sus innovaciones o nuevas tecnologías para ofrecer.
La alineación de objetivos y actividades de los compradores y proveedores tiene un efecto positivo de la gestión de compras y suministros en la contribución al aumento de las ventas.	Interacción clave para conocer y aprovechar las cadenas de valor no sólo de los proveedores; sino también de los clientes que permita obtener ventajas competitivas en el mercado.

8.6 Criterios de valor y su importancia percibida

Tomando como referencia los criterios de valor de Ulaga & Eggert (2006), como se citó en Jääskeläinen & Heikkilä, (2019) se presenta en la tabla 15 el análisis de cada componente y la importancia percibida relacionada con los hallazgos de la investigación:

Tabla 15

Criterios de valor e importancia percibida

Criterios de valor	Importancia percibida
Soporte en el servicio	En especial en la calidad de la información compartida y en la retroalimentación de desempeño se denota un alto valor que se puede ver reflejado en un mejor desempeño operativo en la organización.
Interacción personal	El establecimiento de objetivos comunes, así como la revisión conjunta del desempeño sí establecen un valor adicional que puede verse reflejado en una ventaja competitiva. La interacción cercana de ambas compañías en la medición del desempeño y en el establecimiento de metas puede disminuir el riesgo del suministro en especial en este entorno post pandemia.
Saber hacer del proveedor	El conocimiento y los desarrollos tecnológicos que puedan implementar los proveedores, no proporciona un beneficio adicional en esta industria.
Tiempos de comercialización	La colaboración estrecha y establecida con clientes y proveedores que implique riesgo en el desarrollo de productos o en la continuidad del negocio sí establece un valor adicional. El tiempo de comercialización puede crear una ventaja competitiva sostenida en las empresas, especialmente en la actualidad donde el escenario post pandemia pone en riesgo la continuidad del abastecimiento.
Calidad del producto	Es en sí una cualidad inherente de valor, pero aún más apreciada cuando se crea en colaboración con el proveedor o cuando el proveedor tiene la iniciativa de proporcionar un producto innovador, diferente o ajustado a las necesidades futuras del cliente. Ese desarrollo conjunto de productos y/o servicios constituye una ventaja competitiva.
Desempeño en la entrega	El aseguramiento del desempeño de las entregas de los proveedores es una tarea básica para la compra y en general para el desempeño del proveedor que en sí sola no representa un valor adicional; sin embargo, hoy en día sí puede ser un factor diferenciador especialmente cuando se comparte información, se denotan con antelación posibles fallas en el suministro. La flexibilidad del proveedor sí puede ser poco común y difícil de sustituir.
Costos	Definitivamente y para muchos autores es la función principal de la gestión del abastecimiento. Las eficiencias en costos representan un valor adicional que se ve reflejado en una ventaja competitiva.

Un proceso de compras gestionado estratégicamente puede incrementar el valor percibido no sólo en la gestión con los proveedores sino también en el proceso como tal. En la empresa de estudio y especialmente en el sector, el proceso de compras tiene un alto potencial de diferenciación lo que hace que se convierta en una actividad de la cadena de valor encaminada a las estrategias competitivas de liderazgo en costos y diferenciación.

Las empresas no compiten solas; forman parte de una red que debe competir en forma colaborativa, con miras a mejorar su desempeño operativo a la vez que reduce sus costos y genera valor. En este sentido, la gestión de relaciones cliente-proveedor se reconocen hoy como uno de los pilares fundamentales para el soporte de la estrategia y la creación de ventaja competitiva sostenible.

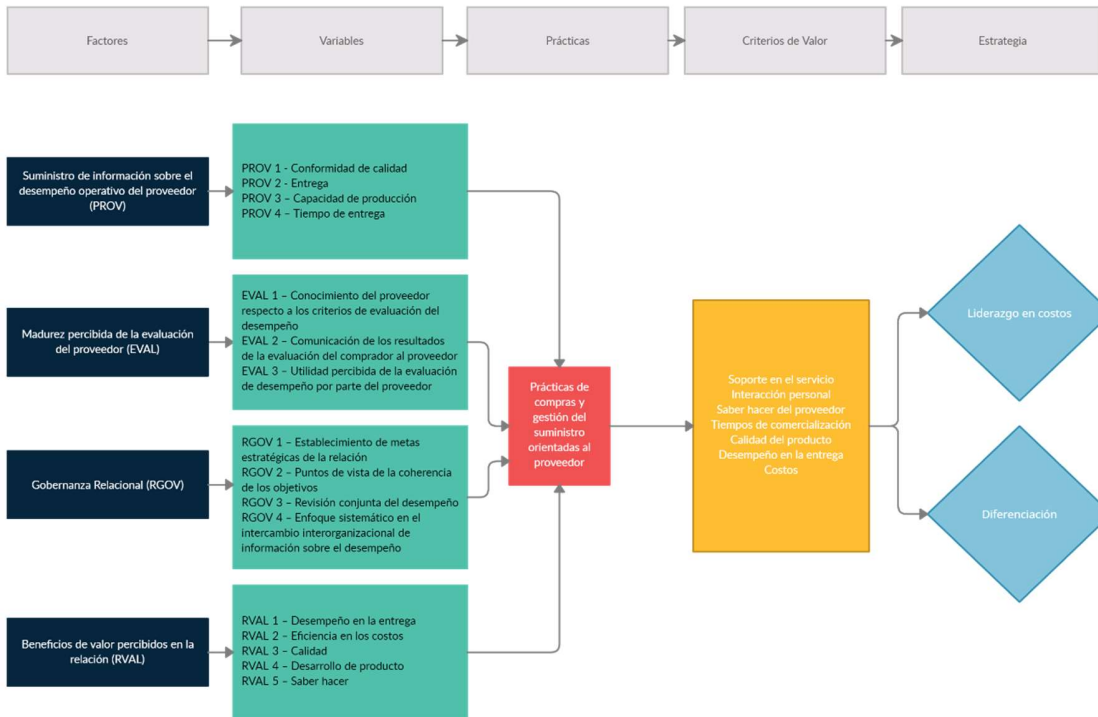
9 Plan de Acción

Este plan de acción se presenta como una herramienta que a través de la gestión de las relaciones con los proveedores busca fomentar la creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector manufacturero de la construcción en Ecuador.

A partir de la literatura y los hallazgos de esta investigación, se presenta en la figura 25 el marco de análisis bajo el cual se fundamentó el plan de acción propuesto.

Figura 25.

Marco de análisis



Nota Los factores y variables fueron analizados en la empresa de estudio a través de la aplicación del instrumento; por otra parte, las prácticas y criterios de valor pertenecen a la discusión de los resultados y el plan de acción.

De lo particular a lo general y con base en los factores y variables analizados en la presente investigación, se puede apoyar la generación de mayor valor en el proceso de abastecimiento a través de la implementación de las prácticas de compras (internas u orientadas al proveedor) fundamentadas en los criterios de valor y que a su vez estarían asociados al soporte de la estrategia del proceso y también de la organización.

Las actividades propuestas buscan alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Aumentar la utilidad percibida de la información sobre el desempeño por parte del proveedor que impacta directamente en la estrategia de diferenciación y,
- Reducir costos de la cadena de suministro a partir de la gestión de las relaciones con los proveedores que impacta en la estrategia de liderazgo en costos.

Por lo anterior en la tabla 16 se define el siguiente plan de acción para la implementación de la gestión de la relación con los proveedores basados en la investigación documental y en los resultados de la encuesta.

Tabla 16

Plan de acción

Objetivo: Fomentar la creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector manufacturero de la construcción en Ecuador a través de la gestión con proveedores										
Objetivo	Actividad	Factor	Variable	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de terminación	Recursos	Frecuencia	Indicador	Meta
Aumentar la utilidad percibida de la información sobre el desempeño por parte del proveedor	1. Difusión a los proveedores de los criterios de evaluación de desempeño.	Madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL).	EVAL 1 – Conocimiento del proveedor respecto a los criterios de evaluación del desempeño.	Jefe de compras	15/10/2021	30/10/2021	Computador, criterios de evaluación de desempeño	Anual	Proveedores informados/Total de proveedores a evaluar	100%
	2. Realizar retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño de los proveedores	Madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL) Gobernanza Relacional (RGOV)	EVAL 2 – Comunicación de los resultados de la evaluación del comprador al proveedor. RGOV 3 – Revisión conjunta del desempeño	Jefe de Compras	17/01/2022	31/01/2022	Resultado evaluación de proveedores	Anual	Proveedores retroalimentados/Total de proveedores evaluados	90%
	3. Realizar encuesta de percepción de la utilidad de la evaluación de proveedores	Madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL)	EVAL 3 – Utilidad percibida de la evaluación de desempeño por parte del proveedor	Analista de Compras	01/02/2022	11/02/2022	Encuesta de percepción, Computador	Anual	Total de proveedores encuestados/Total de proveedores	80%
	4. Implementar herramienta GRP para la gestión de los proveedores	Gobernanza Relacional (RGOV)	RGOV 4 – Enfoque sistemático en el intercambio interorganizacional de información sobre el desempeño.	Gerente Operaciones / jefe IT	1Q 2022	1Q 2022	RFPA aprobado, GRP asignado	Única vez	Herramienta ERP	1
Reducir costos de la cadena de suministro, a partir de la gestión de las relaciones con los proveedores	5. Realizar la segmentación para la gestión de relaciones con proveedores (GRP)	Gobernanza Relacional (RGOV)	RGOV 1 – Establecimiento de metas estratégicas de la relación.	Jefe de Compras	1Q 2022	1Q 2022	Matriz de Krajlic, computador, listado de proveedores	Anual	No. Proveedores clasificados/No. Total de proveedores	90%
	6. Realizar la identificación y gestión del riesgo de proveedores	Gobernanza Relacional (RGOV)	RGOV 1 – Establecimiento de metas estratégicas de la relación	Jefe de Compras	1Q 2022	1Q 2022	Matriz de Krajlic segmentada, computador, listado de proveedores	Anual	No. Proveedores con análisis de riesgo/No. Total de proveedores	90%
	7. Crear de una plataforma de colaboración interactiva que permita la creación conjunta de valor entre el proveedor y los clientes	Beneficios de valor percibidos en la relación (RVAL)	RVAL 5 – Saber hacer	Jefe de Compras/ jefe IT	2Q 2022	2Q 2022	RFPA aprobado, plataforma seleccionada, computador	Única vez	Plataforma Colaborativa	1
	8. Definir el proceso para la implementación de iniciativas de innovación donde se involucren a los proveedores	Beneficios de valor percibidos en la relación (RVAL)	RVAL 4 – Desarrollo de producto	Gerente de Operaciones/ Jefe de Compras	2Q 2022	2Q 2022	Computador	Anual	Total de Iniciativas de innovación implementadas por proveedores	100%
	9. Implementar un programa de formación para personal de compras (Capacitación y entrenamiento)	Práctica interna	Práctica: La diferenciación relacionada con los objetivos de compra más centrados en la calidad.	Gerente Operaciones/Gerente RRHH	2Q 2022	2Q 2022	Opciones de programas de formación, calendario, computador	Cada dos años	Programa de formación	1

A continuación, se presenta en la tabla 17 la primera actividad del plan de acción:

Tabla 17

Actividad 1 Plan de acción

OBJETIVO	Aumentar la utilidad percibida de la información sobre el desempeño por parte del proveedor
ACTIVIDAD	Difusión a los proveedores de los criterios de evaluación de desempeño
FACTOR RELACIONADO	Madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL)
VARIABLE	EVAL 1 – Conocimiento del proveedor respecto a los criterios de evaluación del desempeño
RESPONSABLE	Jefe de compras
FRECUENCIA	Anual
INDICADOR	Proveedores informados/Total de proveedores a evaluar
META	100%
DESCRIPCIÓN	Una cooperación más estrecha, el intercambio de procesos comunes para establecer objetivos (calidad, entrega, precio, reclamaciones, etc.) y la implementación de sistemas de medición adecuados fomentan relaciones más sólidas entre cliente y proveedor. Con base en los resultados obtenidos a partir de la encuesta, se hace necesario que la compañía defina claramente y lo más pronto posible los parámetros de la evaluación de desempeño y a su vez los comunique al proveedor; en el análisis de los resultados, este factor presenta una de las calificaciones más bajas; por lo que se sugiere que estos no sólo se reformulen con base en la discusión de los resultados de este estudio, sino que también estén alineados con la creación de valor y la estrategia de abastecimiento definida.

Continuando con las actividades relacionadas con el objetivo de aumentar la utilidad percibida de la información sobre el desempeño por parte del proveedor, se presenta en la tabla 18 la segunda actividad del plan de acción que para la empresa en estudio es una actividad crítica por el impacto que genera en dos de los factores y variables analizadas.

Tabla 18

Actividad 2 Plan de acción

OBJETIVO	Aumentar la utilidad percibida de la información sobre el desempeño por parte del proveedor
ACTIVIDAD	Realizar retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño de los proveedores
FACTOR RELACIONADO	Madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL)
VARIABLE	EVAL 2 – Comunicación de los resultados de la evaluación del comprador al proveedor
FACTOR RELACIONADO	Gobernanza Relacional (RGOV)
VARIABLE	RGOV 3 – Revisión conjunta del desempeño
RESPONSABLE	Jefe de compras
FRECUENCIA	Anual
INDICADOR	Proveedores retroalimentados/Total de proveedores evaluados
META	90%
DESCRIPCIÓN	<p>Otro aspecto de mejora tiene que ver con la retroalimentación de los resultados de las evaluaciones de proveedores que se perciben como beneficiosas pero que no se comunican con efectividad; por esta razón, se hace necesario que la compañía mejore su proceso de retroalimentación.</p> <p>Compartir los resultados de las evaluaciones y comparar el desempeño tanto de la empresa como de sus proveedores mejora la inteligencia de la cadena de suministro y lo ayuda a: 1. Impulsar la mejora del rendimiento destacando los problemas comunes y la evaluación comparativa continua de los contratos. 2. Facilitar la comunicación con la cadena de suministro, fomentando la revisión y la interacción. 3. Crear una fuente de información útil para el desarrollo de nuevos proveedores. 4. Identificar las actividades de valor para ambas partes. 5. Identificar posibles riesgos. Una vez definidos y comunicados los criterios, así como aplicada la evaluación de desempeño 2021; se plantea una reunión de discusión y retroalimentación conjunta de los resultados obtenidos, las expectativas para el próximo año y las oportunidades de mejora de ambas partes para el logro de los objetivos conjuntos. Esta actividad es crítica porque aplica a dos factores de la gestión de las relaciones con los proveedores.</p>

La tabla 19 por su parte relaciona la tercera actividad del plan de acción que está encaminada a la utilidad de la encuesta aplicada en la investigación con el seguimiento y mejoramiento de la relación con el proveedor

Tabla 19

Actividad 3 Plan de acción

OBJETIVO	Aumentar la utilidad percibida de la información sobre el desempeño por parte del proveedor
ACTIVIDAD	Realizar encuesta de percepción de la utilidad de la evaluación de proveedores
FACTOR RELACIONADO	Madurez percibida de la evaluación del proveedor (EVAL)
VARIABLE	EVAL 3 – Utilidad percibida de la evaluación de desempeño por parte del proveedor
RESPONSABLE	Analista de compras
FRECUENCIA	Anual
INDICADOR	Total de proveedores encuestados/Total de proveedores
META	80%
DESCRIPCIÓN	A través de la encuesta realizada, se obtuvo una percepción baja en la utilidad de la evaluación por parte de los proveedores; se espera que, a través de la implementación no sólo de las dos actividades anteriores sino de todo el plan de acción, dicha percepción mejore. Para esto, se plantea una aplicación anual de esta misma encuesta para medir el impacto de la implementación de las acciones de mejora.

Por su parte, la tabla 20 denota la actividad 4 relacionada con la tecnología como herramienta de gestión en la relación con los proveedores.

Tabla 20

Actividad 4 Plan de acción

OBJETIVO	Aumentar la utilidad percibida de la información sobre el desempeño por parte del proveedor
ACTIVIDAD	Implementar herramienta GRP para la gestión de los proveedores
FACTOR RELACIONADO	Gobernanza Relacional (RGOV)
VARIABLE	RGOV 4 – Enfoque sistemático en el intercambio interorganizacional de información sobre el desempeño
RESPONSABLE	Gerente Operaciones / jefe IT
FRECUENCIA	Una vez
INDICADOR	Herramienta GRP
META	1
DESCRIPCIÓN	<p>La gestión de proveedores conlleva una serie de procesos que pueden optimizarse con la automatización a través de software de GRP los cuales permiten a las empresas definir estrategias de reabastecimiento, administrar contratos, evaluar el desempeño y establecer relaciones estratégicas con los proveedores. Las herramientas de planificación colaborativa permiten a los gerentes intercambiar pronósticos de pedidos con proveedores y mantener un registro comprador-proveedor con datos históricos válidos. Algunas de las ventajas del uso de software GRP son: Agilizar y estandarizar la compra de bienes y servicios, reducción de los costos de adquisición cerrando el ciclo desde la fuente hasta el pago, automatización de los procesos operativos para aumentar la eficiencia y evitar compras fraudulentas, mayor visibilidad de las relaciones y el desempeño con los proveedores; y aceleración en el procesamiento de adquisiciones y los tiempos de ciclo.</p> <p>Para la empresa en estudio, la aprobación para la implementación de este tipo de herramientas se realiza a través de un RFPA (<i>Request for Project approval</i>)</p>

A partir de la tabla 21 y hasta la tabla 25 se relacionan las actividades 5, 6, 7, 8 y 9 del plan de acción propuesto que están encaminadas al objetivo de reducir costos de la cadena de suministro a partir de la gestión de las relaciones con los proveedores.

Tabla 21

Actividad 5 Plan de acción

OBJETIVO	Reducir costos de la cadena de suministro a partir de la gestión de las relaciones con los proveedores
ACTIVIDAD	Realizar la segmentación para la gestión de relaciones con proveedores (GRP)
FACTOR RELACIONADO	Gobernanza Relacional (RGOV)
VARIABLE	RGOV 1 – Establecimiento de metas estratégicas de la relación
RESPONSABLE	Jefe de Compras
FRECUENCIA	Anual
INDICADOR	No. Proveedores clasificados/No. Total de proveedores
META	90%
DESCRIPCIÓN	La segmentación de proveedores hace referencia al proceso de categorizarlos según un conjunto definido de criterios para identificar los proveedores clave (estratégicos) con que se deben involucrar en la gestión de las relaciones con los proveedores. Para este proceso relevante se utilizará la matriz de Kraljic (1983) que busca priorizar el análisis de los productos con base en el riesgo del suministro y su incidencia en los resultados. De este análisis y segmentación se obtienen también los proveedores estratégicos. La segmentación de proveedores es necesaria para diferenciar las estrategias de proveedores y es un requisito previo para establecer una gobernanza eficaz con proveedores estratégicos (Van Hoek, 2015) al asignar el producto correcto al proveedor correcto, se busca además alcanzar una ventaja competitiva en costos.

Tabla 22

Actividad 6 Plan de acción

OBJETIVO	Reducir costos de la cadena de suministro a partir de la gestión de las relaciones con los proveedores
ACTIVIDAD	Realizar la identificación y gestión del riesgo de proveedores
FACTOR RELACIONADO	Gobernanza Relacional (RGOV)
VARIABLE	RGOV 1 – Establecimiento de metas estratégicas de la relación
RESPONSABLE	Jefe de Compras
FRECUENCIA	Anual
INDICADOR	No. Proveedores con análisis de riesgo/No. Total de proveedores
META	90%
DESCRIPCIÓN	<p>Hace referencia a que se logre una alineación clara con las partes interesadas del negocio en todos los niveles, así como una comprensión de los riesgos existentes dentro y fuera de la organización alineados a las dinámicas del negocio actual.</p> <p>Los objetivos de la gestión de compras deben tener un enfoque hacia la cadena de suministro extendida, evaluando y juzgando la causa y el efecto no solo para la propia empresa, sino en toda la red de proveedores estratégicos. Además, uno de los objetivos de la gestión de compras considera aprovechar las capacidades de los proveedores, generar ahorros de costes y reducir la exposición al riesgo de suministro, que se viene presentando especialmente en el ámbito postpandemia debido a que las organizaciones se han vuelto más dependientes de los proveedores en términos de poder innovador, seguridad de suministro, responsabilidad social corporativa y ahorro de costes continuo (Deloitte, 2015).</p> <p>La gestión del riesgo es una herramienta de mucho impacto en el manejo de los recursos y en la reducción de costos.</p>

Tabla 23

Actividad 7 Plan de acción

OBJETIVO	Reducir costos de la cadena de suministro a partir de la gestión de las relaciones con los proveedores
ACTIVIDAD	Crear de una plataforma de colaboración interactiva que permita la creación conjunta de valor entre el proveedor y los clientes
FACTOR RELACIONADO	Beneficios de valor percibidos en la relación (RVAL)
VARIABLE	RVAL 5 – Saber hacer
RESPONSABLE	Jefe de Compras/ jefe IT
FRECUENCIA	Una vez
INDICADOR	Plataforma colaborativa
META	1
DESCRIPCIÓN	<p>La globalización, la digitalización y la competitividad hace que las cadenas de suministro hoy en día deban conectar a las diferentes partes interesadas en la cadena de valor, desde proveedores e industrias hasta proveedores de servicios logísticos (3PL/4PL) y distribuidores, para crear operaciones fluidas, tanto de flujos físicos como de información. Además, las empresas no sólo tienen que lograr gestionar comunicación entre equipos internos, también deben coordinarse de forma constante con clientes y proveedores. Por esto, la implementación de plataformas colaborativas permite mejorar la comunicación entre las partes interesadas en la cadena de abastecimiento. El compartir y mantener los flujos de información en la relación comprador – vendedor constituye una ventaja competitiva a la que deba prestársele mucha atención. En el corto plazo, las cadenas de suministro deberán reevaluarse hacia una mayor resiliencia, flexibilidad y robustez. (Wilding et al., 2020) y el saber hacer del proveedor es esencial es clave como cultura colaborativa para el logro de los objetivos y la ventaja en costos.</p>

Tabla 24

Actividad 8 Plan de acción

OBJETIVO	Reducir costos de la cadena de suministro a partir de la gestión de las relaciones con los proveedores
ACTIVIDAD	Definir el proceso para la implementación de iniciativas de innovación donde se involucren a los proveedores:
FACTOR RELACIONADO	Beneficios de valor percibidos en la relación (RVAL)
VARIABLE	RVAL 4 – Desarrollo de producto
RESPONSABLE	Gerente de Operaciones/ jefe de Compras
FRECUENCIA	Anual
INDICADORES	Iniciativas de innovación con proveedores
META	5
DESCRIPCIÓN	<p>Hoy en día la innovación es reconocida como el enfoque número uno para el crecimiento. Las organizaciones impulsadas por la innovación pueden lograr una creación de valor sostenible y un crecimiento rentable a través de la estrategia de diferenciación. La innovación abierta con socios externos es el siguiente paso en la excelencia en innovación; las empresas son conscientes de que no pueden financiar completamente todas las actividades de I+D por sí mismas. Es por eso por lo que a través del aprovechamiento de las capacidades del proveedor y una participación temprana en los procesos de innovación y desarrollo de productos y procesos se logra una posición ventajosa (Van Hoek, 2015). La introducción de una innovación tecnológica de mucha trascendencia permite reducir el costo y mejorar la diferenciación al mismo tiempo, obteniendo una ventaja competitiva superior (Porter, 2008).</p> <p>El conocimiento compartido es clave en el desarrollo de nuevos productos, nuevas tecnologías o aplicaciones que impactan no sólo en el costo; sino también en la innovación que en la empresa de estudio hace parte de su oferta de valor.</p>

Tabla 25*Actividad 9 Plan de acción*

OBJETIVO	Reducir costos de la cadena de suministro disminuyendo la exposición al riesgo de suministro, a partir de la gestión de las relaciones con los proveedores
ACTIVIDAD	Implementar un programa de formación para personal de compras (Capacitación y entrenamiento)
TIPO DE PRÁCTICA	Práctica Interna
PRÁCTICA RELACIONADA	La diferenciación relacionada con los objetivos de compra más centrados en la calidad.
RESPONSABLE	Gerente Operaciones/Gerente RRHH
FRECUENCIA	Cada 2 años
INDICADOR	Programa de formación
META	1
DESCRIPCIÓN	<p>Para Van Hoek (2015) un elemento clave para mejorar el desempeño de la gestión de compras en las cadenas de suministro es desarrollar un programa de capacitación que esté completamente alineado con el marco de competencias de GRP, adicionalmente añade que en las empresas de clase mundial las partes interesadas deben tener competencias desarrolladas en GRP con una formación personalizada.</p> <p>Las empresas deben cambiar el comportamiento de compra tradicional hacia la gestión de relaciones y esto debería reflejarse en la asignación de tiempo y los programas de formación para los equipos de compras, acompañado por un programa de cambio cultural, impulsado por un liderazgo de cambio apropiado y respaldado por el programa de capacitación específico de GRP.</p>

10. Conclusiones

Los hallazgos de la investigación obtenidos a partir del análisis de correlación y de los criterios de valor nos permiten concluir y aceptar la hipótesis alterna planteada en esta investigación que concluye que la gestión de las relaciones con los proveedores de la cadena de abastecimiento incide positivamente en la creación de valor en la relación proveedor – cliente en el sector manufacturero de la construcción en Ecuador.

El comprador debe gestionar la relación con sus proveedores de forma estratégica; es decir, estableciendo las metas, revisando conjuntamente el desempeño y utilizando la información para crear un relación interorganizacional que genere valor en ambas cadenas de abastecimiento. Por tanto, la elaboración de un plan de acción es una herramienta fundamental para fomentar la creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector manufacturero de la construcción en Ecuador.

La gestión de las relaciones con los proveedores a través de la gobernanza relacional es una actividad crítica de la gerencia de la cadena de abastecimiento que busca la creación de valor no sólo para el comprador sino también para el vendedor. Respecto al suministro de información operativa, la relación se beneficia a través del compartir la información y de establecer los acuerdos de producto y servicio en las entregas. La madurez percibida es una actividad que se tiene que trabajar y donde el proveedor no percibe una directriz clara de parte del comprador pero que es consciente del impacto positivo que tiene la evaluación de desempeño en el crecimiento de la relación de ambas partes.

Las evaluaciones de desempeño de los proveedores deben realizar periódicamente y dentro del marco de los comités gerenciales. Esto permitirá que aun cuando la evaluación se haga individualmente, todas las áreas impactadas por un proveedor compartan concepto de manera grupal.

La falta de visibilidad sobre el desempeño proveedor y deficiencias en la comunicación aumentan el riesgo de suministro de una empresa e impide la capacidad de actuar rápidamente cuando surgen situaciones urgentes que afecten el rendimiento de la cadena de abastecimiento.

Como parte de la cadena de valor, el proceso de compras y la gestión de los proveedores pueden contribuir a las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación mediante la innovación, el crecimiento y la mejora en los costos que se traducen en ventajas competitivas.

Las estrategias colaborativas dan robustez a las cadenas de suministro dentro de un contexto de incesante competencia e innovación. Siendo las herramientas de GRP estratégicas que permiten constituir relaciones armónicas, basadas en la eficiencia, en la alineación de principios y en una perspectiva que propenda por la rentabilidad con calidad, los proveedores encontrarán estímulos importantes para la constitución de alianzas que perduren y brinden unos escenarios aún más estables y promisorios para las partes.

Este estudio también sugiere la importancia y relevancia que toma la evaluación de desempeño en la creación de valor; un tema que debe tomarse más en serio por ambos actores.

En próximas investigaciones sobre el tema, podrían considerarse empresas de este u otros sectores de mayor tamaño o complejidad para validar los resultados obtenidos.

11. Referencias

- Abderrahim, C., Javed, I., Khan, Q., Husain, M., & Jedah, A. (2020). *Strategic procurement, supplier integration, and speed-to-market: The mediating role of procurement lead-time performance and manufacturing performance*. 10. <https://doi.org/10.1002/pa.2248>
- Agarwal, A., & Shankar, R. (2002). Analyzing alternatives for improvement in supply chain performance. 1, 51, 32-37. <https://doi.org/10.1108/00438020210415497>
- ALADI, S. G. de la A. L. de I. (2010). *Fortalecimiento de Cadenas del Mapa Logístico y Productivo del Ecuador. Asistencia Técnica y Capacitación*. 63.
- Alomoto, N., Acuña, C., Ortiz, J., Salvador, M., & Ruiz, A. (2014). *La Gestión de la Cadena de Suministro en Ecuador: Caso De Las Pymes*. 172-197.
- AMEinfo. (2004). *Successful supplier relationship management*. <https://www.ameinfo.com/business/successful-supplier-relationship-management/>
- Ballou, R. (2010). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5.ª ed.). Pearson.
- Banco Mundial. (2018). *Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto) – Ecuador*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2018&locations=EC&start=2018&view=map>
- BCE, B. C. del E. (2020). *Estadísticas macroeconómicas presentación coyuntural* (p. 105). <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122020.pdf>
- BCE, B. C. del E. (2021). *Evolución de la Balanza Comercial Enero – Diciembre 2020. Subgerencia de Programación y Regulación Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica*, 37.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4.ª ed.). Pearson. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4326>

Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2.ª ed.). Mc Graw Hill.

file:///Users/daissyalarcon/Downloads/Administracion_y_Logistica_de_La_Cadena.pdf

CAF, B. de desarrollo de américa latina. (2016). *PERLOG (Perfil logístico de America Latina), Ecuador*.

https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1023/CAF_PERLOG%20ECUADOR.pdf?sequence=64&isAllowed=y

CAF, B. de desarrollo de américa latina. (2018). *RED 2018. Instituciones para la productividad: Hacia un mejor entorno empresarial*.

<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1343>

Cámara de comercio de Guayaquil. (2019). El empleo necesita una reforma que lo levante. *Comercio*, 5500, 40.

CAMICON, C. de la industria de la construcción. (2020). *LA CÁMARA- Importaciones 2015 – 2019 de materiales de construcción*. <http://www.camicon.ec/la-camara-importaciones-2015-2019-de-materiales-de-construccion/>

Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of operations management*, 29, 163-180.

<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>

CEPAL, (2016). Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social. *Naciones Unidas*, 251.

Certus. (2020). ¿Qué es una cadena de valor y para qué sirve?

<https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/>

Chopra, S. (2020). *Administración de la cadena de abastecimiento. Estrategia, planeación y operación* (6.ª ed.). Pearson. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9397>

CIPS, I. Colegiado de adquisiciones y suministros. (2021). *Supplier relationship management*. <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/supplier-relationship-management/>

-
- CSCMP, C. de profesionales en la gestión de las cadenas de abastecimiento (CSCMP). (2021). *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*.
https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
- Dash, A., Pothal, L. K., & Tripathy, S. (2018). *Factors affecting supplier relationship management: An AHP approach*. 5. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/390/1/012056>
- Deloitte. (2015). *Supplier Relationship Management (SRM)*. 6.
- Deloitte. (2019). *Reporte Global de Competitividad 2019—Datos clave del sector infraestructura* (p. 20). financial Advisory - Infrastructure & capital projects (I&CP).
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/finance/docs/191009-Deloitte-Reporte-Global-Competitividad.pdf>
- Dhaigude, A. (2015). Supply chain Orientation: Literature review and research agenda. *International Journal of Applied Business and Economic*, 13(9), 6763-6781.
- Dong, W., Zhenzhong, M., & Zhou, X. (2017). Relational governance in supplier-buyer relationships: The mediating effects of boundary spanners' interpersonal guanxi in China's B2B market. *Journal of business research*, 78, 9.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.029>
- Drango, M., Perez, G., & Arango, C. (2008). Decisiones en la Gerencia de la Cadena de Suministro. *Revista Avances en Sistemas e Informática*, 5(2), 87-92.
- Ekos. (2018). *Industria manufacturera: El sector de mayor aporte al PIB*.
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-manufacturera-el-sector-de-mayor-aporte-al-pib>
- Ekos. (2019). *Industria: El sector que genera mayor valor agregado*.
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-el-sector-que-genera-mayor-valor-agregado>
- ESPAE, E. de postgrado en administración de empresas. (2019). *Competitividad Global: Resultados 2019*. 4.
- FEM, F. E. M. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. 666.

García, S., & Antonio, F. (2006). La Gestión de Cadenas de Suministros: Un enfoque de integración global de procesos. *Visión Gerencial*, 1, 53-62.

González, J., Mancilla, A., Mendoza, E., & Cruz, M. (2019). Beneficios de la importación de materia prima para la producción nacional en Ecuador. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 11.

Horna, L., Guachamín, M., & Osorio, N. (2009). *Análisis de mercado del sector industrias manufactureras en base a CIIU 3 bajo un enfoque de concentración económica en el período 2000-2008 en el Ecuador*. 30(1), 230-243.

Hult, T., Ketchen, D., Adams, G., & Mena, J. (2008). Supply chain orientation and balanced scorecard performance. *Journal of managerial Issues*, 20(4), 21.

INEC, I. N. de E. y C. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* (p. 44). <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

INEC, I. N. de E. y C. (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013*. 88.

Jääskeläinen, A. (2021). *The relational outcomes of performance management in buyer-supplier relationships*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107933>

Jääskeläinen, A., & Heikkilä, J. (2019). Purchasing and supply management practices in customer value creation. *Supply Chain Management*, 24. <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2018-0173>

Jiménez, E., & Gutierrez, A. (2006). Los factores críticos de éxito de la cadena de suministro. *Negocios Internacionales Bancomext*, 11-17.

Jiménez, E., & Hernández, S. (2002). Marco Conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico. *Instituto Mexicano del transporte*, 215. <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt215.pdf>

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:33.3.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:33.3.CO;2-P)

-
- KPMG. (2020). Global Manufacturing Outlook 2020.
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/11/global-manufacturing-outlook-2020.html>
- Kotabe, M., & Murray, J. (2004). Global Sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing management*, 33, 7-14.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.004>
- Krause, D., & Wagner, S. (2007). Supplier development: Communication approaches, activities and goals. *International Journal of Production Economics*, 47, 3161-3177.
<https://doi.org/10.1080/00207540701740074>
- Lambert, D., Croxton, K., & Garcia, S. (2008). The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management. *Journal of business logistics*, 29(1), 113-132. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00071.x>
- Liang, L., Yang, F., Cook, W., & Zhu, J. (2006). DEA models for supply chain efficiency evaluation. *Annals of operations research*, 145, 35-49. <https://doi.org/10.1007/s10479-006-0026-7>
- Maestrini, V., Luzinni, D., Maccarrone, P., & Caniato, F. (2016). Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 183, 299-315.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.005>
- Martinez, J. (2018). Supply Chain Management, Definición y alcance. *Liderazgo y Mercadeo*. <https://liderazgoymercadeo.co/supply-chain-management/>
- Mentzer, J., Dewitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of business logistics*, 22(2), 25.
- MPCEIP, M. de producción, comercio exterior, inversiones y pesca. (2019). *Ecuador lanzó la "Hoja de Ruta Logística"*. <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-lanzo-la-hoja-de-ruta-logistica/>
- MPCEIP, M. de producción, comercio exterior, inversiones y pesca. (2021). *Misión y visión ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca (MPCEIP)*. <https://www.produccion.gob.ec/mision-vision/>

- Ocampo, P. (2009). Gerencia logística y global. *Revista Ean*, 66, 113-136.
- Ocampo, P., & Prada, R. (2016). *Orientación a la cadena de suministro y su relación con diferentes grupos de interés. Una revisión bibliográfica*. 12.
- Olsen, R., & Ellram, L. (1997). Buyer-supplier relationships: Alternative research approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3, 221-231.
[https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00022-1](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00022-1)
- Pikousová, K., & Průša, P. (2013). Supplier evaluation: The first step in effective sourcing. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 7, 4.
<https://doi.org/10.4102/jtscm.v7i1.87>
- Porter, M. (2008). *Competitive Strategy* (Reimpresión). Simon & Schuster.
- Repetto, C. (2020). Reactivación de la construcción. *Cámara de la construcción de guayaquil*. <https://www.cconstruccion.net/editorial.html>
- Salas, K., Mejía, H., & Acevedo, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2). <https://doi.org/10.4067/S0718-33052017000200326>
- Saminathan, M. V., & Hemamala, K. (2017). *Analysis of supplier relationship management model using AHP*. <https://www.amrita.edu/sites/default/files/analysis-of-supplier-relationship-management-model-using-ahp.pdf>
- Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (1.ª ed.). Mc Graw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). *An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach*. 112.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2018). *Panorama de la industria manufacturera en el Ecuador 2013-2017* (p. 125). Dirección nacional de investigación y estudios. <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ecuador-2013->

2017.pdf

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2020a). La eficiencia de las empresas manufactureras en el Ecuador 2013- 2018. *Dirección Nacional de Investigación y Estudios (DNIYE)*, 22.

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2020b). *Rankin Empresarial 2020*. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#rg>

UDLA. (2018). *En la UDLA se analizó el presente del sector manufacturero en el Ecuador*. UDLA. <https://www.udla.edu.ec/2018/11/en-la-udla-se-analizo-el-presente-del-sector-manufacturero-en-el-ecuador/>

Van Hoek, R. (2015). Supplier Relationship Management: How Key Suppliers Drive Competitive Advantage. *Supply Chain 247*. http://www.supplychain247.com/paper/supplier_relationship_management_how_key_suppliers_drive_advantage

Viana, M. (2015). An Evaluation of Supply Chain Management in A Global Perspective, Independent Journal of Management and Production. *INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)*, 6(1), 29. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i1.211>

Wilding, R., Dohrmann, K., & Wheatley, M. (2020). Post-Coronavirus Supply Chain Recovery. *Post DHL*, 1-28.

A. Anexo. Encuesta



La siguiente encuesta se realiza con fin de analizar el impacto de la gestión de las relaciones con los proveedores (SRM) en la creación de valor y el desempeño en las cadenas de suministro.

DATOS DEL ENCUESTADO

FECHA
NOMBRE DE LA EMPRESA
NOMBRE DEL ENCUESTADO
CARGO ACTUAL
NUMERO DE CONTACTO

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

TAMAÑO

Elija la opción adecuada con respecto a los ingresos anuales de su empresa en 2019

Menor a 2 millones de Dólares	<input type="checkbox"/>
2 millones - menos de 10 millones de Dólares	<input type="checkbox"/>
10 millones - menos de 50 millones de Dólares	<input type="checkbox"/>
50 millones - menos de 100 millones de Dólares	<input type="checkbox"/>
100 millones - 500 millones de Dólares	<input type="checkbox"/>

SUMINISTRO

¿Cuál es la proporción de productos y servicios físicos en las ventas de su empresa a Sika Ecuatoriana?

Sólo productos físicos	<input type="checkbox"/>
Principalmente productos físicos, pocos servicios	<input type="checkbox"/>
Balance de productos y servicios	<input type="checkbox"/>
Principalmente servicios, pocos productos físicos	<input type="checkbox"/>
Sólo servicios	<input type="checkbox"/>

IMPCUS (importancia percibida del cliente)

¿Cuál es la importancia de Sika Ecuatoriana como cliente para su empresa en una escala del 1 al 5?

IMPSUP (importancia percibida del proveedor)

¿Cuál es la importancia de su empresa como proveedor de Sika Ecuatoriana en una escala del 1 al 5?

SUPREL (duración de la relación)

Elija la opción adecuada con respecto a la duración de la relación de su empresa con Sika Ecuatoriana

Menor a un año	<input type="checkbox"/>
1 año - menos de 3 años	<input type="checkbox"/>
3 años - menos de 5 años	<input type="checkbox"/>
5 años - menos de 10 años	<input type="checkbox"/>
10 años - 20 años	<input type="checkbox"/>
Más de 30 años	<input type="checkbox"/>

Para poder contestar las siguientes preguntas tenga en cuenta la siguiente escala Likert:

1. Totalmente en desacuerdo (como respuesta negativa)
2. En desacuerdo (como respuesta negativa)
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (como repuesta neutra)
4. De acuerdo como (respuesta positiva)
5. Totalmente de acuerdo (como respuesta positiva)

Rellene el cuadro de acuerdo a su respuesta:

Suministro de información de desempeño operativo (PROV)

1. Podemos apoyar las operaciones de Sika Ecuatoriana proporcionando información cuantitativa sobre la calidad de nuestros productos y/o servicios

1 2 3 4 5

2. Podemos apoyar las operaciones de Sika Ecuatoriana proporcionando información cuantitativa sobre los itinerarios de entrega de nuestros productos :

1 2 3 4 5

3. Podemos apoyar las operaciones de Sika Ecuatoriana proporcionando información cuantitativa sobre nuestra capacidad de producción

1 2 3 4 5

4. Podemos apoyar las operaciones de Sika Ecuatoriana proporcionando información cuantitativa sobre el tiempo de entrega para producción.

1 2 3 4 5

Madurez percibida de la evaluación de proveedores (EVAL)

1. Conocemos los criterios de evaluación de proveedores de Sika Ecuatoriana

1 2 3 4 5

2. Sika Ecuatoriana comparte los resultados de la evaluación de proveedores con nuestra empresa

1 2 3 4 5

3. Los resultados de la evaluación de proveedores de Sika Ecuatoriana nos ayudan a mejorar nuestras operaciones.

1 2 3 4 5

Gobernanza relacional (RGOV)

1. Establecemos los objetivos estratégicos de la relación junto con Sika Ecuatoriana.

1 2 3 4 5

2. Los objetivos de nuestra empresa con respecto a la relación son coherentes con los de Sika Ecuatoriana.

1 2 3 4 5

3. Los representantes de nuestra empresa y los de Sika Ecuatoriana se reúnen periódicamente para revisar el desempeño de la relación.

1 2 3 4 5

4. Tenemos un enfoque sistemático para compartir información de medición del desempeño con Sika Ecuatoriana.

1 2 3 4 5

Beneficios del valor de relación percibido (RVAL)

1. Nuestro desempeño conjunto con Sika Ecuatoriana es mejor que el de hace 3 años en términos de desempeños en la entrega

1 2 3 4 5

2. Nuestro desempeño conjunto con Sika Ecuatoriana es mejor que el de hace 3 años en términos de eficiencias en los costos

1 2 3 4 5

3. Nuestro desempeño conjunto con Sika Ecuatoriana es mejor que el de hace 3 años en términos de cumplimientos en los estándares de calidad

1 2 3 4 5

4. Nuestro desempeño conjunto con Sika Ecuatoriana es mejor que el de hace 3 años en términos de desarrollo conjunto de productos y/o servicios

1 2 3 4 5

5. Nuestro desempeño conjunto con Sika Ecuatoriana es mejor que el de hace 3 años en términos de conocimiento tecnológico

1 2 3 4 5

Jääskeläinen, A (2020). The relational outcomes of performance management in buyer-supplier relationships. *International Journal of Production Economics* 232 (2021). doi: doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107933