PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES INTERNACIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE COSTOS DE ADQUISICIÓN Y MEJORA LA DE COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

JOEL ALEJANDRO TUPIZA CHUMAÑA

DIRECTOR: MBA JUAN CARLOS LATORRE OVIEDO

ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO, ABRIL – 2026

DIRECTOR:

MBA. Juan Carlos Latorre

LECTOR:

Edwin Javier Suquillo Guijarro

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de soluciones tecnológicas opera en un entorno de alta complejidad donde la negociación efectiva con proveedores internacionales constituye un factor determinante de competitividad. La investigación realizada mediante entrevistas a profesionales del sector, encuestas a clientes corporativos y análisis del entorno competitivo identificó que los procesos actuales carecen de formalidad, generando inconsistencias en márgenes operacionales y limitando la capacidad de aprovechar oportunidades comerciales. Paralelamente, se evidenció que clientes corporativos valorizan fuertemente especialización técnica, continuidad operativa y flexibilidad comercial como criterios de selección de proveedores. La revisión teórica sustenta que la competitividad empresarial emerge de la integración entre gestión estratégica de proveedores, optimización de costos de adquisición y relaciones colaborativas de largo plazo. Aplicando herramientas como la matriz de Kraljic y enfoques de negociación basada en intereses, es posible estructurar procesos que conviertan negociaciones transaccionales en oportunidades de creación de valor mutuo. El análisis situacional reveló que la empresa posee fortalezas internas significativas certificaciones técnicas reconocidas, alianzas con fabricantes líderes y experiencia en sectores regulados que requieren sistematización para generar ventajas competitivas sostenibles.

La solución propuesta consiste en implementar seis estrategias articuladas: formalizar procesos de negociación mediante protocolos documentados que aseguren consistencia; segmentar proveedores según criticidad estratégica para aplicar tácticas diferenciadas; planificar demanda anual permitiendo consolidación de compras y negociación de acuerdos multianuales; fortalecer certificaciones de partnership con fabricantes clave para acceder a beneficios comerciales diferenciados; establecer evaluación estructurada de proveedores alternativos; y negociar términos de pago flexibles que optimicen flujo de capital. La implementación se realizará durante doce meses en dos fases: preparación de herramientas y capacitación, seguida de operación sistemática. Los resultados esperados incluyen reducción significativa de variabilidad en márgenes operacionales, optimización de costos de adquisición, acceso a beneficios comerciales no disponibles actualmente, mejora en flujo de capital de trabajo y fortalecimiento del poder negociador relativo frente a proveedores internacionales. La propuesta integra rigor teórico con evidencia empírica, siendo operacionalmente viable y directamente vinculada a los objetivos de competitividad empresarial.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza durante esta etapa de mi vida. Por brindarme sabiduría, paciencia y fe para superar cada desafío, recordándome que con esfuerzo, perseverancia y confianza en Él los sueños pueden hacerse realidad.

A mis padres, mi más sincero agradecimiento por ser el pilar fundamental de mi vida. Gracias por su apoyo incondicional, por impulsarme a seguir adelante incluso en los momentos difíciles y por enseñarme que las metas se alcanzan con disciplina, humildad y constancia. Este logro también es de ustedes, porque detrás de cada paso siempre estuvieron su esfuerzo, confianza y cariño.

A mi madre, una mujer guerrera y ejemplo de entrega. Gracias por luchar cada día por la felicidad de tus hijos, por ser mi refugio cuando las cosas no salen bien y mi fuerza cuando siento que puedo caer. Eres quien cuida, protege y nunca permite que me rinda. Sin tu amor, sacrificio y apoyo este sueño no habría sido posible. Que Dios siempre ilumine tu vida y llene tu corazón de paz.

A mis hermanos, quienes son una parte esencial de mi felicidad. A mi hermana mayor, gracias por ser ejemplo de valentía y perseverancia, por demostrarme que la vida es para quienes se atreven a luchar por sus sueños y que con fe siempre existe una oportunidad para avanzar. A mi hermano, mi compañero de risas, juegos y momentos únicos; gracias por esa alegría que entregas a mi vida y por ser esa compañía que siempre quiero tener cerca.

A mis abuelitos, gracias por ser ejemplo de esfuerzo, unión y sabiduría. Sus consejos y valores han dejado una huella importante en mí y me recuerdan siempre la importancia de la familia.

A mis tíos y primos, gracias por acompañarme, aconsejarme y compartir experiencias que han contribuido a mi crecimiento personal. Cada uno, desde su historia, me ha demostrado que con dedicación y perseverancia es posible alcanzar nuestros objetivos.

Finalmente, gracias a todas las personas que formaron parte de este proceso. Este logro representa no sólo la culminación de una etapa académica, sino también el reflejo del apoyo, los valores y el cariño que he recibido a lo largo de mi vida.

DEDICATORIA

Dedico este logro principalmente a Dios, quien ha guiado mis pasos y me ha dado la fortaleza necesaria para continuar incluso en los momentos más difíciles. A Él le entrego este sueño cumplido, porque cada desafío superado me recordó que con fe, paciencia y perseverancia todo propósito llega en el momento indicado.

A mis padres, quienes son mi mayor inspiración y el ejemplo más grande de esfuerzo y amor incondicional. Esta meta también les pertenece, porque detrás de cada logro alcanzado están sus sacrificios, sus palabras de aliento y la confianza que siempre depositaron en mí. Gracias por enseñarme que los sueños no tienen límites cuando se trabaja con humildad, dedicación y corazón.

De manera especial, dedico este logro a mi madre, una mujer extraordinaria que ha sido mi refugio y mi fuerza. Gracias por cada sacrificio silencioso, por cuidar de mí sin importar las circunstancias y por demostrarme que el amor verdadero se refleja en acciones. Tu entrega, tu valentía y tu forma de enfrentar la vida son una inspiración que siempre llevaré conmigo.

A mis hermanos, quienes hacen mi vida más completa. A mi hermana, por ser ejemplo de valentía y demostrarme que las oportunidades se buscan con determinación, confiando siempre en Dios. A mi hermano, por llenar mis días de alegría, por ser mi compañero de historias y una de las personas que siempre quiero tener a mi lado.

A mis abuelitos, tíos y primos, quienes representan mis raíces y una parte fundamental de quien soy. Cada consejo, experiencia y momento compartido me han recordado el valor de la familia y la importancia de avanzar siempre sin olvidar de dónde venimos.

Dedico este trabajo a todos ustedes, porque este logro no representa únicamente el cierre de una etapa académica, sino el resultado del amor, la confianza y la fuerza que me han acompañado durante toda mi vida.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN **6**

Problema **6**

3. Objetivos **8**

Objetivo general *8*

Objetivos específicos *8*

5. Diseño metodológico **9**

1. MARCO TEÓRICO **11**

1.1 Sector de soluciones tecnológicas 11

1.2 Negocios y compras internacionales 12

1.3 Supply Chain Management 14

1.4 Negociación con proveedores internacionales 15

1.5 Costos de adquisición 17

1.6 Competitividad empresarial 18

1.7 Modelo de negociación internacional con proveedores 19

1.8 Modelo de competitividad empresarial **21**

2. ANÁLISIS SITUACIONAL **23**

2.1 Análisis interno de la empresa **23**

2.1.1 Direccionamiento estratégico de la empresa. *23*

2.1.2 Estructura organizacional de la empresa. *25*

2.1.3 Mapa de procesos organizacionales. *26*

2.1.4 Proceso de negociación con proveedores internacionales *28*

2.2 Análisis del entorno externo **29**

2.2.1 Análisis PESTEL. *29*

2.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter. *36*

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico 9
Tabla 2. Esquema de recolección de datos 10
Tabla 3. Resumen del análisis PESTEL de la empresa de tecnología 35
Tabla 4. Clientes corporativos de la empresa de tecnología 39
Tabla 5. Resumen de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa de tecnología 41
Tabla 6. Matriz FODA cruzada empresa de tecnología 43

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de suministro en empresas integradoras de soluciones tecnológicas 15
Figura 2. Etapas del proceso de negociación con proveedores internacionales 17
Figura 3. Ciclo del modelo de negociación internacional con proveedores 21
Figura 4. Matriz de Kraljic aplicada al sector de soluciones tecnológicas 23
Figura 5. Organigrama organizacional de la empresa de tecnología 26
Figura 6. Mapa de procesos organizacionales de la empresa de tecnología 27
Figura 7. Proceso de compras internacionales de la empresa de tecnología 29

INTRODUCCIÓN

Problema

Las empresas de soluciones tecnológicas dependen en gran medida de proveedores internacionales para la adquisición de bienes y servicios como hardware, software, licencias, infraestructura digital y servicios especializados, debido a que gran parte de la innovación tecnológica es desarrollada por fabricantes globales ubicados principalmente en Estados Unidos, Europa y Asia. Esta dependencia obliga a las organizaciones ecuatorianas a importar productos tecnológicos para poder competir en el mercado local, generando una relación estratégica con proveedores internacionales que influye directamente en los costos empresariales.

De acuerdo con Christopher (2016), la gestión de la cadena de suministro constituye un elemento clave para la competitividad organizacional, ya que permite optimizar los costos logísticos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer las relaciones con proveedores estratégicos. En el caso de empresas tecnológicas, la cadena de suministro internacional representa un componente crítico debido a la necesidad de adquirir productos especializados con alto valor agregado.

Asimismo, Monczka et al. (2020) señalan que las decisiones de compras internacionales tienen un impacto directo en la estructura de costos de las empresas, considerando que entre el 50% y el 70% del costo total de muchos productos y servicios está asociado a la adquisición de bienes provenientes de proveedores externos. Esto demuestra que la gestión estratégica de proveedores constituye una ventaja competitiva importante para las organizaciones que buscan mejorar su rentabilidad.

En el contexto de negocios internacionales, Kotabe y Helsen (2022) indican que la negociación con proveedores globales permite a las empresas acceder a beneficios como economías de escala, mejores condiciones comerciales, precios preferenciales, transferencia de conocimiento y acceso a innovación tecnológica, factores que contribuyen al fortalecimiento de la competitividad empresarial en mercados globalizados.

Por otra parte, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2023) destaca que la competitividad empresarial está estrechamente relacionada con la eficiencia en los procesos organizacionales, la capacidad de negociación estratégica y la optimización de costos, elementos fundamentales para mantener ventajas competitivas sostenibles en mercados dinámicos.

En este contexto, factores como el tipo de cambio, los costos logísticos internacionales, los tiempos de entrega, las condiciones contractuales y el nivel de relación comercial con fabricantes internacionales pueden generar variaciones significativas en los costos de adquisición, afectando directamente los márgenes de utilidad de las empresas tecnológicas.

Sin embargo, muchas empresas de soluciones tecnológicas no cuentan con estrategias estructuradas de negociación internacional que permitan optimizar sus costos de adquisición, lo que limita su capacidad para obtener condiciones comerciales favorables y reduce su competitividad en procesos de licitación pública y privada.

En la ciudad de Quito, donde se concentra un número importante de empresas integradoras de tecnología, la optimización de costos mediante estrategias de negociación con proveedores internacionales representa un factor estratégico para mejorar la rentabilidad, fortalecer la sostenibilidad financiera y generar ventajas competitivas sostenibles en el sector tecnológico.

Por lo expuesto, surge la necesidad de analizar las estrategias de negociación con proveedores internacionales que permitan optimizar los costos de adquisición y mejorar la competitividad de una empresa de soluciones tecnológicas.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las estrategias de negociación con proveedores internacionales para la optimización de costos de adquisición y mejora de la competitividad de una empresa de soluciones tecnológicas?

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una propuesta de estrategias de negociación con proveedores internacionales para optimizar los costos de adquisición y mejora de la competitividad de una empresa de soluciones tecnológicas.

Objetivos específicos

- Compilar conceptos, metodología y procesos teóricos aplicables a la problemática de estudio.
- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa de soluciones tecnológicas y de su entorno.
- Investigar los factores que influyen en la negociación con el mercado de proveedores internacionales de soluciones tecnológicas.
- Proponer estrategias de negociación con proveedores internacionales que permitan optimizar costos y mejorar la competitividad de la empresa.

Diseño metodológico

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico

Factor	**Tipos**
Tipo de estudio	Exploratorio, Descriptivo
	Transversal
	Estudio de caso
Tipo de diseño	Muestral (estadística o convencional)
	Cuantitativo, Cualitativo
	No experimental

El estudio es de tipo exploratorio debido a que permitirá identificar las prácticas actuales utilizadas en la negociación con proveedores internacionales dentro del sector tecnológico. Asimismo, es descriptivo porque permitirá detallar las características de los procesos de negociación, las condiciones comerciales y los factores que influyen en la competitividad empresarial.

El estudio de caso permitirá analizar de forma específica la situación de una empresa de soluciones tecnológicas, considerando su contexto organizacional y sus procesos de negociación internacional. El enfoque cualitativo permitirá comprender las estrategias aplicadas por los profesionales involucrados en la negociación, mientras que el enfoque cuantitativo permitirá analizar información obtenida de clientes relacionados con criterios de competitividad, el estudio tiene un diseño muestral, ya que se enfoca en una empresa del sector de soluciones tecnológicas que realiza procesos de compras internacionales. Además, presenta un corte transversal porque la información será recopilada en un periodo específico de tiempo, considerando la situación actual de la organización.

Tabla 2. Esquema de recolección de datos

Tipo de fuente	**Fuente**	**Técnica de recolección**	**Instrumento**	**Procesamiento de datos**
Primaria	Gerentes de empresas del sector tecnológico	Entrevista	Guía de entrevista	**Análisis cualitativo**
Primaria	Especialistas en negociación internacional	Entrevista	Guía de entrevista	**Análisis cualitativo**
Primaria	Competencia del sector tecnológico	Observación	Ficha de observación	**Análisis descriptivo comparativo**
Primaria	Páginas web de proveedores internacionales	Observación	Ficha de observación	**Análisis descriptivo comparativo**
Primaria	Responsables de compras internacionales de empresas	Encuesta	Cuestionario	**Análisis estadístico**
Secundaria	Libros de negociación y supply chain	Revisión bibliográfica	Resumen descriptivo	**Síntesis conceptual**

Secundaria	Artículos científicos	Revisión documental	Resumen descriptivo	**Análisis teórico**

Las entrevistas a gerentes de empresas del sector tecnológico y especialistas en negociación internacional permitirán obtener información directa sobre las estrategias aplicadas en procesos de negociación con proveedores internacionales y los criterios que influyen en la toma de decisiones comerciales. La encuesta dirigida a responsables de compras internacionales permitirá recopilar información cuantificable sobre prácticas de adquisición, condiciones comerciales y factores que influyen en la competitividad empresarial. La información obtenida será analizada mediante enfoques cualitativos y estadísticos, según corresponda.

La observación de empresas competidoras del sector tecnológico y páginas web de proveedores internacionales permitirá identificar características de la oferta del mercado, condiciones comerciales, beneficios ofrecidos y prácticas utilizadas en procesos de negociación. Asimismo, se realizarán consultas como cliente potencial con el fin de analizar tiempos de respuesta y estructura de propuestas comerciales, permitiendo desarrollar un análisis descriptivo comparativo del entorno competitivo.

La revisión bibliográfica de libros especializados en negociación y supply chain, así como la revisión documental de artículos científicos, permitirá sustentar teóricamente la investigación mediante conceptos relacionados con negociación internacional, gestión de proveedores y competitividad empresarial, contribuyendo al desarrollo del marco teórico y al análisis conceptual del estudio.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Sector de soluciones tecnológicas

El sector de soluciones tecnológicas se distingue por su espíritu dinámico, su constante innovación y su fuerte competitividad, los cuales son fomentados por la digitalización y la globalización. Las compañías de este sector dependen en gran parte de la compra de software, servicios y componentes especializados, muchos de ellos provenientes de mercados extranjeros. Dentro de este marco, la mejora de costos y la administración eficaz de proveedores se convierten en elementos estratégicos para que las empresas sean sostenibles.

El sector de soluciones tecnológicas comprende a las empresas que ofrecen productos y servicios con el propósito de cubrir necesidades como: conectividad, infraestructura digital, software, ciberseguridad, analítica de datos, soporte especializado y servicios en la nube. La importancia de este sector ha ido creciendo constantemente a causa de los procesos de digitalización que viven las empresas públicas y privadas, los cuales requieren soluciones completas capaces de incrementar la seguridad de la información, la eficacia operativa y la continuidad del negocio. En este escenario, las compañías del sector no solo comercializan productos tecnológicos, sino que incorporan servicios de mantenimiento, soporte, implementación y consultoría, creando así propuestas de valor fundamentadas.

Es importante mencionar que la digitalización ha generado cadenas de suministro más complejas, donde la integración tecnológica y la gestión eficiente de información son determinantes para la competitividad (Ruiz-López, 2024). Desde el punto de vista empresarial, el sector tecnológico se distingue por una fuerte dependencia de la innovación, una actualización continua de portafolios y un vínculo cercano con los productores internacionales, ya que muchos de los avances en hardware, software y plataformas digitales llegan desde mercados foráneos.

Kotabe y Helsen (2022) afirman que, para las empresas que funcionan como integradoras de soluciones tecnológicas, la capacidad de acceder a tecnología, innovación y alianzas estratégicas con agentes internacionales es fundamental. En mercados globalizados, el potencial de las compañías depende en gran parte de esta capacidad. Por esta razón, es necesario entender tanto la dinámica comercial de este sector como su relación con proveedores internacionales, ya que los productos y las condiciones comerciales de estos

influyen directamente en la competitividad de las compañías locales y en su estructura de costos.

1.2 Negocios y compras internacionales

Los negocios internacionales implican el intercambio de bienes y servicios entre países, donde las empresas buscan ventajas como reducción de costos, acceso a tecnología y diversificación de proveedores. Las compras internacionales, por su parte, constituyen un proceso estratégico que involucra análisis de mercados, selección de proveedores, negociación y gestión logística.

El negocio internacional constituye operaciones comerciales que se realizan entre entidades situadas en diferentes naciones, incluyendo la transferencia de bienes, servicios, capital, tecnología y conocimiento. Estas acciones posibilitan que las compañías ingresen a nuevos mercados, diversifiquen sus fuentes de suministro y se beneficien de ventajas competitivas relacionadas con costos, innovación o especialización en producción.

Por otro lado, las compras internacionales son una función clave porque hacen posible la adquisición de bienes y servicios que no están disponibles en el mercado local o que, por su naturaleza comercial y técnica, resultan más favorables en mercados foráneos. De igual modo, las compras internacionales contribuyen a la competitividad al permitir acceder a mejores condiciones de precio, calidad e innovación, factores determinantes en empresas tecnológicas.

En este sentido, la globalización ha elevado la complejidad de las operaciones tanto de negocios como de compras internacionales, haciendo necesario adoptar estrategias que permitan gestionar riesgos, costos y tiempos de entrega (Ruiz-López, 2024). Esto implica que las compañías deben mejorar su capacidad de análisis de mercados, planificación y gestión logística, además de establecer vínculos estratégicos con proveedores confiables que garanticen calidad y cumplimiento.

En las empresas que ofrecen soluciones tecnológicas, las adquisiciones internacionales son especialmente importantes porque una parte significativa de los equipos, las licencias, los servicios especializados y las plataformas provienen de fabricantes o distribuidores globales. Hill (2020) indica que la internacionalización de las operaciones comerciales habilita a las empresas a optimizar su capacidad competitiva mediante el acceso a recursos estratégicos y proveedores especializados en diferentes mercados.

1.3 Supply Chain Management

Se conoce como gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management, SCM) al conjunto de procedimientos que unen a los proveedores con la producción, el almacenamiento y la distribución, con el propósito de cumplir las expectativas del cliente final de forma eficaz (Lara, Mijangos, & Rincón, 2024). En el contexto de una empresa integradora de soluciones tecnológicas, la SCM abarca la gestión estratégica e integrada de los flujos de equipos, licencias, servicios y recursos financieros, desde los fabricantes internacionales hasta el cliente corporativo final.

La finalidad primordial de la SCM en empresas integradoras de tecnología es la coordinación eficaz de las actividades de abastecimiento, logística de importación, gestión de inventario tecnológico y entrega de soluciones al cliente (Figura 1). A diferencia de las cadenas de suministro manufactureras tradicionales, las empresas integradoras de tecnología no producen bienes físicos, sino que agregan valor al combinar productos de múltiples fabricantes internacionales con servicios de implementación, soporte y consultoría especializados. Esta característica hace que la selección y negociación con proveedores internacionales sea un proceso crítico, pues determina directamente la calidad, los costos y los tiempos de entrega de las soluciones ofrecidas.

Esta perspectiva supera el enfoque operativo convencional de compras, ya que considera la cadena de suministro como un sistema interdependiente donde cada participante impacta en el rendimiento total del negocio. En este sentido, la SCM se ha convertido en un eje estratégico para las organizaciones del sector tecnológico, dado que permite optimizar recursos, disminuir costos y mejorar la eficacia operacional (Christopher, 2022).

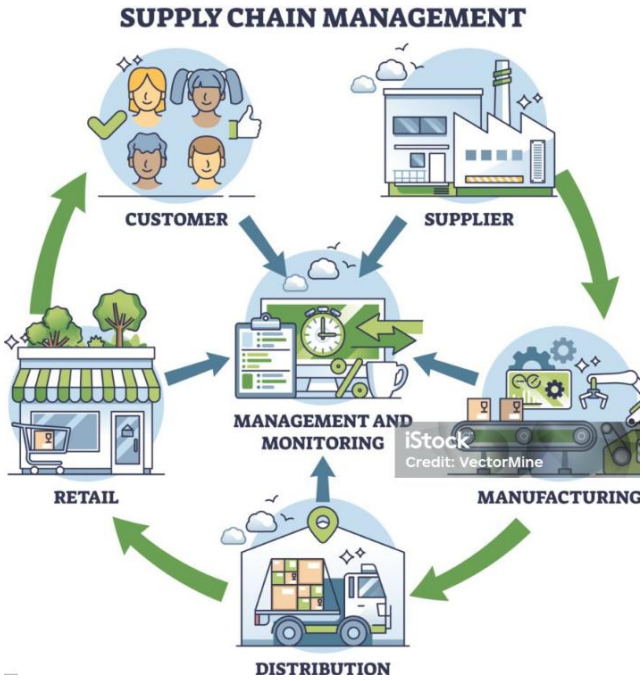


Figura 1. Cadena de suministro en empresas integradoras de soluciones tecnológicas

Fuente: Adaptado de Christopher (2022). Recuperado de iStock (2024).

La cooperación entre proveedores y compañías integradoras es crucial para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en contextos globalizados, particularmente a través del intercambio de información y la innovación conjunta (Villalobos & Moreno, 2021). Una gestión apropiada de estas relaciones contribuye a fortalecer la resiliencia organizacional ante las transformaciones del entorno, mejorando la capacidad para responder a exigencias del mercado y circunstancias inesperadas.

De igual manera, la incorporación de tecnologías como blockchain e IoT mejora la trazabilidad y visibilidad en la cadena de suministro, lo que contribuye a incrementar la eficiencia y disminuir los riesgos (Ruiz-López, 2024). Esta capacidad tecnológica resulta especialmente relevante al momento de evaluar y seleccionar proveedores internacionales, aspecto que se desarrolla en la sección siguiente.

1.4 Negociación con proveedores internacionales

La negociación con proveedores internacionales es un proceso en el que las empresas buscan firmar convenios comerciales ventajosos en áreas como el precio, la cantidad, los tiempos de entrega, condiciones de pago, soporte técnico y compromisos a largo plazo. A diferencia de una compra puntual, la negociación internacional requiere examinar elementos adicionales, como las diferencias culturales, los marcos regulatorios, los

riesgos asociados a la logística, las tasas de cambio y el poder de negociación entre las partes.

De acuerdo con Fisher, Ury y Patton (2011), para que una negociación sea efectiva debe enfocarse en intereses y no solo en posturas, porque así se pueden establecer acuerdos duraderos y provechosos para ambas partes. Este enfoque basado en intereses resulta especialmente útil en el sector empresarial, ya que permite identificar oportunidades de colaboración, establecer vínculos más sólidos con proveedores internacionales y crear valor compartido.

En el ámbito tecnológico, la negociación con proveedores globales no se restringe a conseguir precios más bajos; incluye tácticas comerciales especializadas como el acceso a programas de asociación (partnership), la negociación de descuentos por volumen, la utilización de fondos de comercialización del fabricante (MDF) y el registro de oportunidades (deal registration). Estas prácticas posibilitan que las empresas tecnológicas consoliden su posición ante los proveedores y optimicen sus márgenes de negocio.

Según Pineda et al. (2021), la negociación en la compra de tecnología produce un efecto directo en la eficiencia operacional y los resultados de la empresa. La colaboración estratégica con los proveedores mejora la relación comercial y contribuye a crear ventajas competitivas duraderas (Villalobos & Moreno, 2021). Las relaciones fundamentadas en la confianza disminuyen los riesgos y la incertidumbre en las operaciones, respaldando mejores condiciones de negociación y mayor flexibilidad frente a las modificaciones del entorno.

Es importante considerar que el proceso de negociación con proveedores internacionales inicia con la preparación, donde la empresa analiza el mercado y define objetivos técnicos, económicos y contractuales. Luego, en la fase de inicio, se establece el contacto inicial y se presentan propuestas. En la fase de desarrollo se discuten precios, condiciones de pago, tiempos de entrega y niveles de servicio. Finalmente, en el cierre se alcanzan acuerdos formales que se plasman en contratos internacionales (Figura 2).

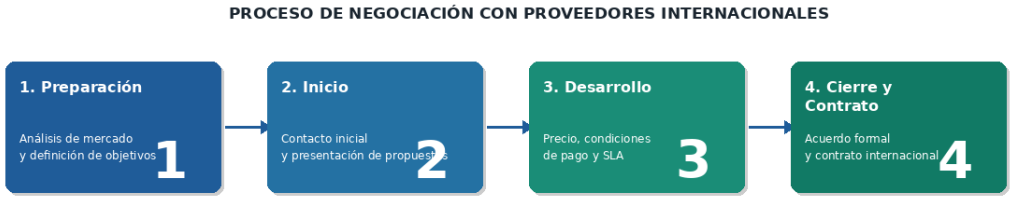


Figura 2. Etapas del proceso de negociación con proveedores internacionales

Fuente: Adaptado de Lewicki, Saunders & Barry (2021, p. 68).

1.5 Costos de adquisición

Los costos de adquisición incluyen todos los desembolsos relacionados con la obtención de bienes y servicios requeridos para que la empresa opere y lleve a cabo sus proyectos. Estos costos no se limitan al precio de compra, sino que engloban gastos de logística, seguros, transporte, impuestos, almacenamiento, financiación y otros costos que surgen del proceso de aprovisionamiento. Además, en las operaciones internacionales también intervienen variables como el tipo de cambio, los términos Incoterms, los plazos de tránsito y los riesgos vinculados a la cadena logística.

Para incrementar el beneficio de una empresa, es clave optimizar los costos de adquisición. Una gestión apropiada de la cadena de suministro posibilita disminuir los costos sin perjudicar la calidad del servicio o el producto (Ching Ruíz et al., 2025). La elección estratégica de proveedores, la negociación de condiciones ventajosas y la planificación eficaz de las compras contribuyen a reducir los costos logísticos y operativos. El uso de herramientas tecnológicas apoya además la toma de decisiones basadas en información oportuna, lo que en conjunto aumenta la capacidad de la empresa para competir en el mercado.

Según Monczka et al. (2020), las determinaciones relacionadas con compras y abastecimiento impactan directamente la rentabilidad de las empresas, dado que una parte importante del costo total de los bienes y servicios proviene de adquisiciones externas. Optimizar los costos de adquisición significa desarrollar habilidades para seleccionar adecuadamente a los proveedores, obtener condiciones comerciales más favorables y calcular el costo total de compra más allá del precio inicial.

En las compañías tecnológicas, esta evaluación se vuelve particularmente importante porque la estructura de costos de los proyectos está determinada en gran medida por el costo de los equipos, las licencias y los servicios especializados adquiridos mediante proveedores internacionales.

1.6 Competitividad empresarial

La competitividad de una empresa puede describirse como su habilidad para mantener y elevar su posición en el mercado a través del uso eficaz de sus recursos, la creación de valor para el cliente y la adopción de tácticas que permitan diferenciarse frente a sus competidores. Este concepto abarca diversas dimensiones, entre ellas la capacidad de innovar, la eficiencia operativa, la calidad de la oferta, la estructura de costos y la habilidad para ajustarse a las variaciones del entorno.

La competitividad se encuentra estrechamente relacionada con la administración de la cadena de suministro, dado que esta posibilita la reducción de costos, la mejora de la calidad y una respuesta eficiente a las exigencias del mercado (Ching Ruíz et al., 2025). La optimización de la cadena de suministro contribuye además a reducir desperdicios, acortar los tiempos de entrega y aumentar la capacidad de adaptación ante variaciones del entorno.

Asimismo, el trabajo conjunto con proveedores y la implementación de tecnologías emergentes son elementos cruciales para reforzar la posición competitiva de las compañías (Leyva, 2024). El desarrollo de relaciones estratégicas con los proveedores promueve la innovación, la adaptación y la minimización de riesgos en la cadena de suministro, permitiendo que las compañías se ajusten con mayor rapidez a los requisitos del mercado mundial.

Desde una perspectiva estratégica, según Porter (1985), las entidades mejoran su posición competitiva al desarrollar estrategias de liderazgo en costos y diferenciación que las vuelven más atractivas para el mercado. En compañías de soluciones tecnológicas, esta

competitividad está vinculada con la capacidad de presentar propuestas integrales con niveles apropiados de innovación, soporte y precio, lo cual depende en gran medida de la eficacia en el manejo de adquisiciones y la negociación con proveedores globales.

1.7 Modelo de negociación internacional con proveedores

El proceso de negociación con proveedores globales en el ámbito tecnológico se sustenta en el enfoque de negociación basada en valor (Value-Based Negotiation), complementado con los conceptos de Strategic Sourcing y Supplier Relationship Management (SRM). Estos marcos enfatizan la relevancia de examinar no solamente el costo, sino también el valor total que un proveedor aporta a largo plazo. De acuerdo con Monczka et al. (2020) y Christopher (2022), este enfoque tiene en cuenta factores como el tipo de solución tecnológica, el grado de dependencia tecnológica, la cantidad de compra proyectada y la capacidad para acordar contratos a largo plazo que contribuyan a disminuir costos y reducir riesgos en futuras negociaciones.

El enfoque de negociación basada en intereses propuesto por Fisher, Ury y Patton (2011) complementa este modelo al señalar que una negociación verdaderamente efectiva trasciende las posiciones declaradas de las partes y se orienta hacia la identificación de los intereses subyacentes de cada una. Aplicado al contexto de compras internacionales de tecnología, este principio implica que tanto la empresa compradora como el proveedor internacional generan mayor valor cuando identifican áreas de colaboración más allá del precio.

Dentro de este modelo se consideran elementos como el soporte especializado del proveedor, las condiciones de licenciamiento, los descuentos por volumen y la estabilidad de las relaciones comerciales. La negociación tiene como objetivo incrementar el valor estratégico de la relación con el proveedor, consolidando la competitividad de la entidad y garantizando condiciones ventajosas en aspectos técnicos, económicos y contractuales (Christopher, 2022).

Un modelo de negociación internacional con proveedores implica un conjunto de etapas estructuradas: análisis del mercado internacional, selección de proveedores, negociación y evaluación y seguimiento (Figura 3). A través de ello, se busca generar acuerdos beneficiosos para ambas partes (win-win), reducir costos y minimizar riesgos en las transacciones internacionales.

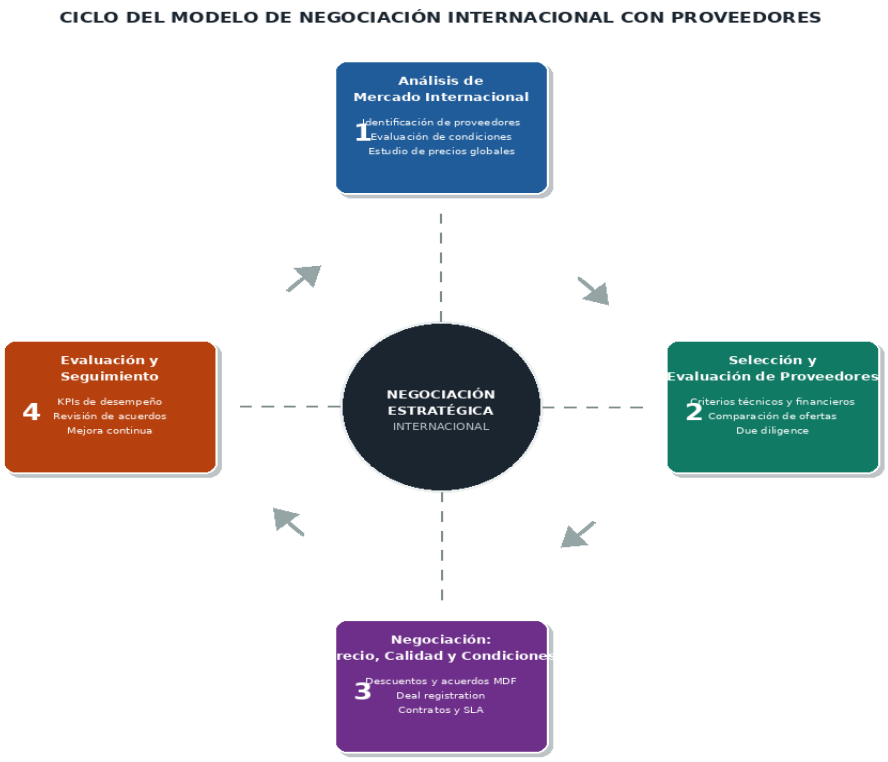


Figura 3. Ciclo del modelo de negociación internacional con proveedores

Fuente: Adaptado de Monczka et al. (2020) y Christopher (2022).

Según Lewicki, Saunders y Barry (2021), la negociación en el ámbito de los negocios requiere preparación, análisis del contexto, definición de objetivos y valoración del poder relativo de las partes. Por lo tanto, un modelo de negociación internacional con proveedores debe contemplar la capacitación de la empresa compradora, el estudio detallado del proveedor y la búsqueda de convenios que promuevan la eficiencia y la continuidad de la relación comercial.

1.8 Modelo de competitividad empresarial

La propuesta de Porter puede ser utilizada para analizar el modelo de competitividad empresarial. Según esta visión, la posición competitiva de una empresa está condicionada por las fuerzas del entorno y la estrategia que se adopta para responder a esas presiones. La competitividad es el producto de decisiones estratégicas orientadas a generar valor, gestionar costos, diferenciar la oferta y responder de manera más eficaz que los rivales a las demandas del mercado.

El modelo de competitividad empresarial se basa en la integración de diferentes factores: gestión de la cadena de suministro, innovación tecnológica, eficiencia operativa, reducción de costos y fortalecimiento de la relación con proveedores. La competitividad de una empresa se ve favorecida por la cooperación con proveedores y un manejo eficaz de la cadena de suministro (Villalobos & Moreno, 2021).

Para una empresa de soluciones tecnológicas, este modelo puede comprenderse en términos de la conexión entre el abastecimiento, el costo, la propuesta de valor y la posición en el mercado. Una negociación más efectiva con los proveedores internacionales puede resultar en costos de adquisición reducidos, condiciones de abastecimiento mejoradas y mayor capacidad de respuesta comercial, lo cual impacta directamente en la competitividad de la organización.

Una herramienta ampliamente empleada en la gestión estratégica de compras es la matriz desarrollada por Peter Kraljic en 1983, que propone clasificar los materiales y servicios adquiridos por una organización en función de dos dimensiones: el impacto que tienen en el resultado financiero del negocio y el riesgo de suministro asociado a su obtención. A partir de esta combinación, Kraljic establece cuatro categorías: rutinarios, palanca, cuello de botella y estratégicos, cada uno de los cuales demanda una aproximación diferenciada en la gestión de proveedores y en las tácticas de negociación (Monczka et al., 2020).

Los productos rutinarios presentan bajo impacto financiero y bajo riesgo de suministro, por lo que se gestionan mediante procedimientos estandarizados. Los productos palanca tienen un impacto financiero alto con un riesgo de suministro reducido; en estos casos, la empresa cuenta con suficiente poder de negociación para exigir condiciones comerciales favorables. Los productos de cuello de botella combinan bajo impacto financiero con alto riesgo de suministro, lo que obliga a asegurar la continuidad del abastecimiento mediante contratos de largo plazo. Finalmente, los productos estratégicos son aquellos con alto impacto financiero y alto riesgo de suministro, requiriendo relaciones de colaboración profunda con el proveedor (Christopher, 2022).

En el contexto de una empresa de soluciones tecnológicas, la aplicación de la matriz de Kraljic resulta especialmente pertinente porque permite identificar qué fabricantes o distribuidores internacionales ocupan una posición estratégica dentro de la cadena de abastecimiento (Figura 4). Por ejemplo, los proveedores de plataformas de ciberseguridad o de infraestructura de red crítica suelen ubicarse en el cuadrante estratégico, dado que su

sustitución es compleja y su impacto en la propuesta de valor al cliente es determinante. De este modo, la matriz de Kraljic se convierte en un marco de referencia que articula la estrategia de compras con los objetivos de competitividad de la organización.

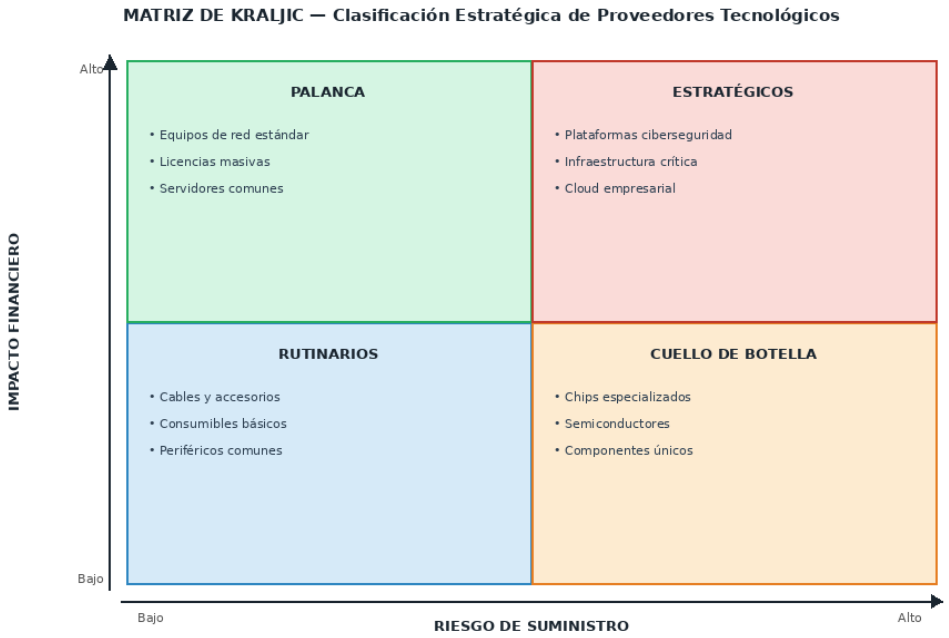


Figura 4. Matriz de Kraljic aplicada al sector de soluciones tecnológicas

Fuente: Adaptado de Kraljic (1983), citado en Monczka et al. (2020, p. 203).

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis interno de la empresa

El análisis interno permite comprender de manera más precisa el estado funcional y las condiciones en las que opera la organización. En este sentido, se identifican los procesos clave y los aspectos estratégicos que inciden en su desempeño. La empresa objeto de estudio brinda comercialización e implementación de soluciones tecnológicas tanto a nivel nacional como internacional, trabajando con fabricantes mayoristas y proveedores globales, lo que le permite disponer de un amplio portafolio de productos. Su vinculación con el mercado internacional exige el cumplimiento de altos modelos de calidad en los productos que ofrece. A partir de este análisis, es posible identificar los factores que influyen en la negociación con proveedores internacionales de hardware y software.

La organización se define por ser una sociedad integradora de tecnología, que combina productos y servicios para brindar soluciones completas a sus clientes. En este contexto, el estudio de sus procesos internos permite evaluar su capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado, considerando variables como el tiempo de entrega, los costos agrupados y la eficiencia operativa en la gestión de compras internacionales.

2.1.1 Direccionamiento estratégico de la empresa.

La misión y visión son componentes esenciales de la planificación estratégica de una organización, dado que guían su accionar presente y proyectan su evolución futura. La empresa se orienta de la siguiente manera:

Misión:

Servir a sus clientes de manera eficiente, brindándoles asesoramiento y soluciones tecnológicas de calidad que respondan a sus necesidades operativas y de seguridad.

Visión:

Consolidarse como un proveedor referente para el sector corporativo del país, reconocido por la excelencia técnica, la innovación y la confiabilidad en la gestión de soluciones tecnológicas integrales.

Sus objetivos estratégicos se orientan al desarrollo de un modelo de gestión que aporte sostenibilidad a la organización mediante el cumplimiento presupuestario y la ayuda de servicios con estándares de calidad certificados. Para ello, la empresa ha definido tres políticas institucionales que enmarcan su operación:

Política del sistema de gestión de calidad:

La empresa, orientada a soluciones de conectividad, networking, infraestructura y seguridad tecnológica, se compromete a satisfacer las necesidades de sus conjuntos de interés y superar sus expectativas. Esto se logra dentro de un proceso continuo de mejora, efectuando estándares de calidad y servicio establecidos, así como con la normativa legal vigente.

Política del sistema de gestión del servicio:

La administración de la empresa considera la implementación de un sistema de gestión de servicios fundamentado en la norma ISO 20000-1:2018 como un paso esencial para asegurar que los servicios gestionados de conectividad, networking e infraestructura satisfagan las necesidades de los interesados y respalden las metas estratégicas del negocio, dentro de un marco de mejora continua y cumplimiento normativo.

Política del sistema de gestión de la seguridad de la información:

La organización considera la información como uno de sus activos más relevantes para consolidar su crecimiento, expandirse a nuevos sectores, desarrollarse con iniciativas estratégicas y ofrecer servicios en mercados internos y externos. En consecuencia, se compromete a utilizar sus recursos humanos, informativos, financieros, tecnológicos y físicos para endurecer la seguridad de la información mediante el establecimiento, ejecución y mejora continua de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), garantizando confiabilidad, integridad y disponibilidad de la información conforme a los requerimientos legales, regulatorios y contractuales aplicables.

2.1.2 Estructura organizacional de la empresa.

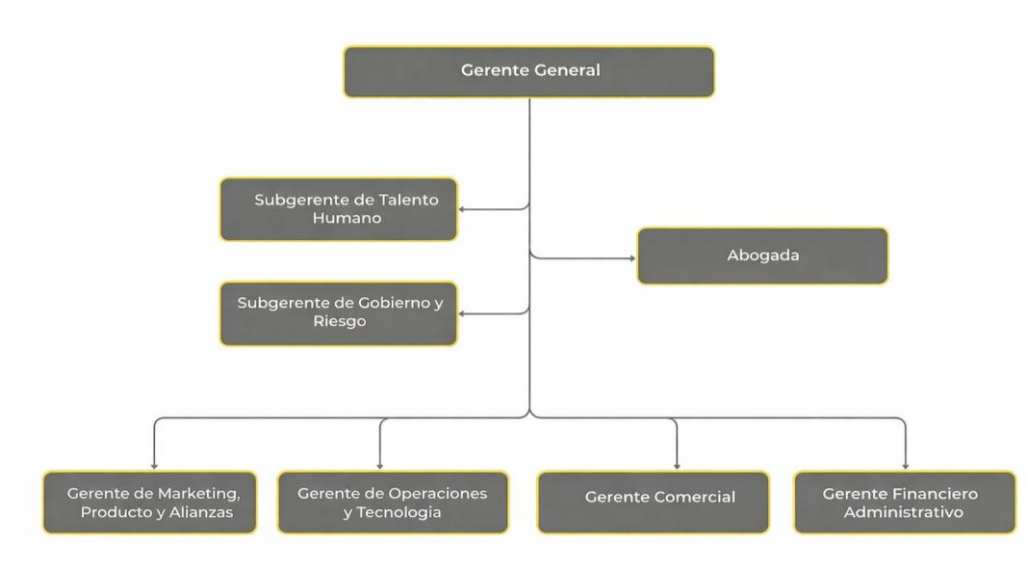


Figura 5. Organigrama organizacional de la empresa de tecnología

Fuente: Documentación interna de la empresa de tecnología.

La empresa tiene una estructura organizativa basada en un modelo funcional jerárquico, donde la Gerencia General concentra la dirección estratégica y coordina las principales áreas operativas y de apoyo. Esta estructura posibilita una distribución apropiada de responsabilidades, facilitando la toma de determinación y el desempeño de los objetivos corporativos.

El Gerente General tiene a su cargo la definición estratégica de la empresa, establece las directrices organizativas y supervisa el rendimiento general. Bajo su dirección se encuentran áreas estratégicas de apoyo: la Subgerencia de Talento Humano, responsable del manejo del personal, la evolución organizacional y los procesos de reclutamiento y capacitación; la Subgerencia de Gobierno y Riesgo, encargada de asegurar la persistencia del negocio, la administración de riesgos y el cumplimiento normativo; y el Área Legal, responsable del asesoramiento jurídico, la supervisión de contratos y el análisis de riesgos legales vinculados a los acuerdos de nivel de servicio (SLA's).

En el nivel operativo se encuentran las gerencias ejecutoras de la estrategia empresarial: la Gerencia de Producto, Marketing y Alianzas, que establece la estrategia comercial y gestiona las relaciones con fabricantes y proveedores; la Gerencia de Tecnología y Operaciones, encargada de la ejecución de soluciones tecnológicas y la asistencia técnica; la Gerencia Comercial, responsable del progreso de oportunidades de negocio y el logro de objetivos de venta; y la Gerencia Financiera Administrativa, que administra la planificación financiera y el control presupuestario. Esta estructura permite una coordinación eficaz entre las áreas estratégicas y operativas, facilitando la implementación de proyectos tecnológicos y el desempeño en los ámbitos de ciberseguridad, networking e infraestructura.

2.1.3 Mapa de procesos organizacionales.

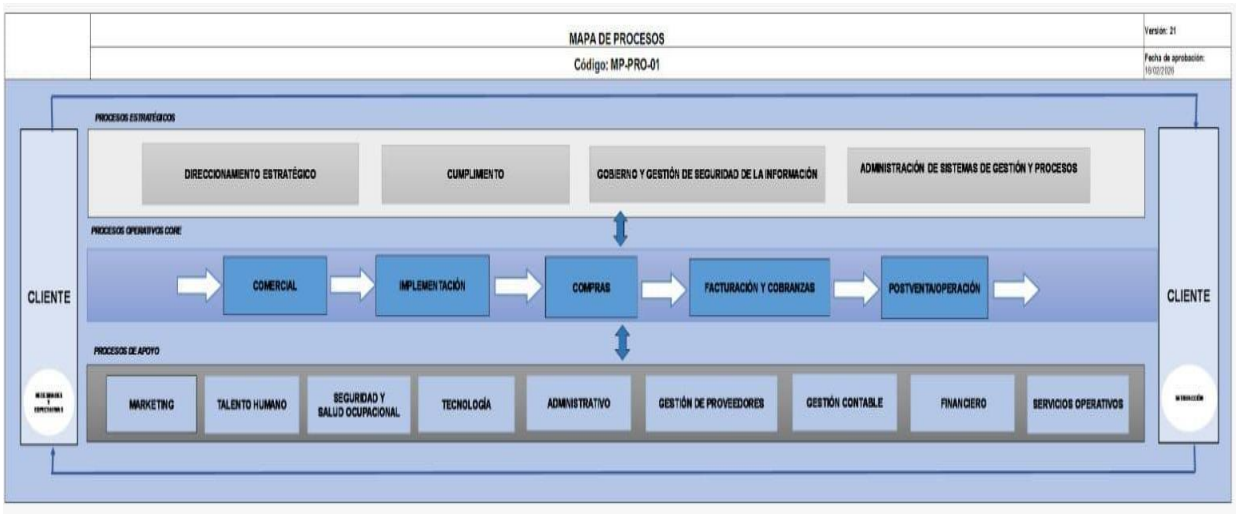


Figura 6. Mapa de procesos organizacionales de la empresa de tecnología

Fuente: Documentación interna de la empresa de tecnología.

El mapa de procesos organizacionales es un instrumento gerencial que posibilita la visualización integral de la estructura empresarial al identificar y clasificar sus procesos en estratégicos, operativos y de apoyo. Su propósito es comprender la manera en que las diferentes áreas interactúan para crear valor, desde el reconocimiento de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto final.

Procesos estratégicos:

Corresponden al direccionamiento estratégico, el cumplimiento normativo, el gobierno y gestión de seguridad de la información, y la administración de sistemas de gestión. Estos procesos definen el rumbo organizacional y aseguran la alineación con los objetivos corporativos.

Procesos operativos:

Comprenden las actividades de generación de valor directo para el cliente: el proceso comercial, la ejecución de soluciones tecnológicas, la gestión de compras internacionales, la facturación y cobranzas, y el soporte postventa. En particular, el proceso de compras y gestión de proveedores internacionales constituye el eje central del presente estudio, dado

que está directamente vinculado con la negociación internacional y la optimización de costos de adquisición.

Procesos de apoyo:

Incluyen marketing, talento humano, seguridad y salud ocupacional, tecnología interna, administración, gestión contable y servicios operativos. Estos procesos garantizan el funcionamiento eficiente de la operación y brindan soporte transversal a las áreas que generan valor.

2.1.4 Proceso de negociación con proveedores internacionales

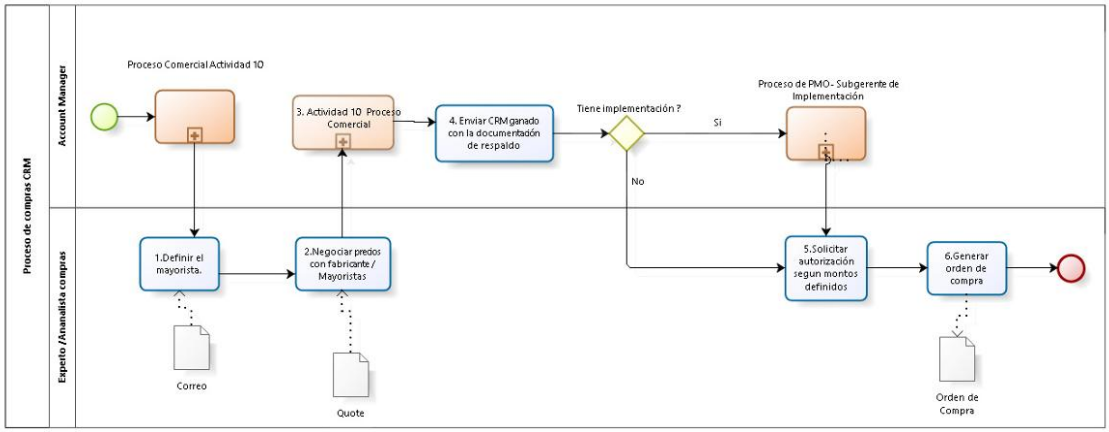


Figura 7. Proceso de compras internacionales de la empresa de tecnología

Fuente: Sistema CRM de la empresa de tecnología.

A lo largo del proceso de negociación con proveedores internacionales, se identifican varios fabricantes tecnológicos de renombre mundial que ofrecen soluciones especializadas en infraestructura, software, ciberseguridad, redes y comunicaciones corporativas. La relación con estos proveedores permite acceder a tecnologías de vanguardia, garantizar estándares de calidad y optimizar la competitividad de las propuestas dirigidas a los clientes.

Microsoft destaca por sus soluciones de software empresarial y servicios en la nube, habilitando a las organizaciones para gestionar información, aumentar la productividad y asegurar datos críticos. Cisco es un proveedor fundamental en el ámbito de redes, suministrando soluciones de conectividad, infraestructura y seguridad tecnológica. Check

Point y Palo Alto Networks son referentes en ciberseguridad, con soluciones orientadas a proteger información, prevenir riesgos digitales y fortalecer la seguridad informática corporativa. En cuanto a infraestructura física de redes, Panduit y Siemon se especializan en componentes de conectividad y cableado estructurado, esenciales para el correcto funcionamiento de las redes empresariales. Adicionalmente, fabricantes como Poly facilitan la comunicación corporativa mediante herramientas de videoconferencia y colaboración.

La negociación con estos proveedores de alcance internacional permite obtener condiciones comerciales competitivas, optimizar los costos de adquisición y asegurar el suministro de soluciones tecnológicas que satisfacen las exigencias del mercado. Este proceso favorece la consolidación de la competitividad empresarial y el logro de metas estratégicas vinculadas a la provisión de soluciones integrales en tecnología.

2.2 Análisis del entorno externo

2.2.1 Análisis PESTEL.

El PESTEL constituye un instrumento estratégico que permite identificar y evaluar los factores externos que impactan el cometido de la empresa. En el caso de una organización dedicada a la comercialización y ejecución de soluciones tecnológicas en el mercado ecuatoriano, con fuerte dependencia de proveedores internacionales, este análisis cobra especial relevancia al revelar tanto las presiones del entorno como las oportunidades emergentes. A continuación, se presenta el análisis de cada dimensión, aterrizado al contexto real de una empresa integradora de soluciones tecnológicas con sede en Quito, Ecuador.

Factor político:

El contexto político nacional e internacional incide directamente en las operaciones de la empresa, dado que su negocio depende de la importación de tecnología desde mercados globales. A nivel internacional, las tensiones geopolíticas entre Estados Unidos y China han derivado en restricciones de exportación tecnológica que afectan el acceso a semiconductores, equipos de telecomunicaciones y software especializado. Paralelamente, la política arancelaria de Estados Unidos ha generado un incremento en los costos de importación: JPMorgan Chase & Co. (2024) señala que la tasa efectiva promedio de aranceles ha alcanzado el 15.8%, con tarifas específicas de entre el 10% y

el 41% para diversos países, lo cual presiona los costos de adquisición de equipos tecnológicos.

En el ámbito nacional, el gobierno ecuatoriano ha promovido iniciativas de transformación digital a través de la Agenda Digital Nacional, que busca fortalecer la infraestructura tecnológica del Estado y de las empresas privadas.

Esta política genera oportunidades para los integradores de tecnología, al incrementar la demanda de soluciones de conectividad, ciberseguridad e infraestructura en el sector público. No obstante, la inestabilidad política interna, evidenciada en los cambios frecuentes de autoridades y políticas de contratación pública, genera incertidumbre en los ciclos de inversión tecnológica institucional, afectando la previsibilidad de los ingresos de la empresa en este segmento. El marco regulatorio del SERCOP exige además que los proveedores tecnológicos cumplan con requisitos de certificación, experiencia y capacidad financiera para participar en procesos de licitación pública.

Adicionalmente, las políticas públicas relacionadas con transformación digital, ciberseguridad nacional, conectividad y modernización del Estado representan una oportunidad estratégica para empresas del sector tecnológico. Programas de digitalización institucional, fortalecimiento de infraestructura crítica y protección de datos pueden impulsar la demanda de soluciones de ciberseguridad, infraestructura y servicios gestionados, especialmente en entidades reguladas y organismos públicos con mayores exigencias de cumplimiento.

Factor económico:

El entorno económico presenta condiciones de alta volatilidad que impactan directamente la estructura de costos de la empresa. A nivel internacional, las dificultades en la cadena de suministro procedentes de conflictos geopolíticos han generado incrementos de hasta el 40% en los precios de materias primas esenciales para la industria tecnológica, como el aluminio, el cobre y las resinas utilizadas en circuitos electrónicos (Reuters, 2026). Estos aumentos se trasladan al precio final de los equipos de red, servidores e infraestructura que la empresa adquiere para sus proyectos.

En Ecuador, la dolarización protege a la empresa de los efectos de la devaluación monetaria, pero la expone directamente a las variaciones de montos en los mercados internacionales y a los incrementos arancelarios. El Producto Interno Bruto (PIB) del país

registra un crecimiento estimado del 2.1% para 2025, impulsado en parte por una mayor inversión en tecnología en sectores como el financiero, la salud y el gobierno. Este crecimiento sostenido representa una oportunidad para ampliar la cartera de proyectos, aunque también atrae a nuevos competidores al mercado.

Adicionalmente, el modelo de ingresos de la empresa combina servicios recurrentes como el SOC y los servicios gestionados con proyectos de implementación puntuales, lo que genera una estructura de ingresos mixta que debe ser gestionada con planificación financiera rigurosa.

Adicionalmente, el crecimiento económico moderado del país impulsa la inversión en digitalización, pero también genera una presión creciente sobre los ciclos de venta, ya que los clientes priorizan proyectos con retorno rápido, reducción de costos y beneficios tangibles. Esto obliga a la empresa a estructurar propuestas con enfoque financiero y no únicamente tecnológico.

Factor social:

La transformación digital continúa siendo el principal motor de demanda de soluciones tecnológicas a nivel mundial y en Ecuador. La pandemia aceleró la adopción de herramientas digitales en las organizaciones, y este cambio se ha consolidado como una necesidad estructural, en general lo que respecta a la seguridad informática, la persistencia operativa y la habilitación del trabajo remoto. Según la World Trade Organization (2025), los productos vinculados a la inteligencia artificial representarán el 43% del crecimiento global del comercio en 2025, lo que evidencia el dinamismo del sector tecnológico a nivel mundial.

En el contexto ecuatoriano, los clientes corporativos son cada vez más severos en técnicas de calidad de servicio, tiempos de respuesta y cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio (SLA). Esta tendencia eleva los estándares operativos que debe cumplir la empresa y refuerza la importancia de contar con proveedores internacionales confiables que garanticen disponibilidad de productos y soporte técnico oportuno. Adicionalmente, la brecha de talento especializado en ciberseguridad y tecnologías de la información en Ecuador representa un desafío estructural, ya que el personal calificado es escaso y su retención implica costos operativos elevados.

Factor tecnológico:

El sector tecnológico experimenta una transformación acelerada impulsada por tendencias como la inteligencia artificial, el big data, la ciberseguridad avanzada y la computación en la nube. Para una compañía integradora de tecnología, mantenerse al avance de estas tendencias no es opcional; es una condición competitiva necesaria para mantener la relevancia frente a sus clientes corporativos. La adopción de servicios en la nube híbrida ha transformado el modelo de venta tradicional, desplazando parte de la demanda desde equipos físicos hacia servicios gestionados y suscripciones, lo que obliga a la empresa a adaptar su portafolio y su modelo de negociación con proveedores.

La escasez global de chips y semiconductores, agravada por los conflictos internacionales, ha impactado la disponibilidad de equipos críticos como switches, firewalls y servidores, generando demoras en los tiempos de entrega y presionando los costos de los proyectos. En respuesta, la incorporación de tecnologías como blockchain e IoT en la gestión de la cadena de suministro emerge como una oportunidad para mejorar la trazabilidad, reducir riesgos de desabastecimiento y fortalecer las negociaciones con proveedores. El mercado de ciberseguridad en América Latina se estima en USD 4.000 millones para 2026, lo que representa una oportunidad significativa para la empresa como proveedor de servicios de seguridad gestionada. Adicionalmente, la consolidación de modelos cloud-native y plataformas SaaS representa una amenaza de desintermediación para integradores tradicionales, ya que algunos fabricantes están acercándose directamente al cliente final. Frente a ello, el rol del integrador debe posicionarse como orquestador de ecosistemas híbridos y asesor estratégico.

Factor ecológico:

La sostenibilidad ambiental ha adquirido relevancia estratégica en el sector tecnológico, tanto por las exigencias regulatorias como por las expectativas de los clientes corporativos y los fabricantes internacionales. A nivel global, los principales fabricantes de tecnología han asumido compromisos de reducción de emisiones de carbono y han comenzado a exigir a sus socios comerciales el cumplimiento de criterios de sostenibilidad para mantener los niveles de certificación y acceso a programas de partners.

En Ecuador, la normativa sobre gestión de residuos electrónicos (RAEE) establece responsabilidades para los comercializadores de tecnología en cuanto a la disposición

final de equipos en desuso. La empresa debe incorporar esta variable en su gestión de proveedores, priorizando fabricantes que cuenten con programas de devolución y reciclaje de equipos. Adicionalmente, la progresiva demanda de soluciones de eficiencia energética en centros de datos y redes empresariales abre oportunidades para ampliar el portafolio hacia tecnologías de gestión de energía y reducción de huella de carbono.

En el mercado corporativo, especialmente en sectores regulados y multinacionales, comienzan a incorporarse criterios ESG (Environmental, Social & Governance) en procesos de compra, lo que puede influir en futuras adjudicaciones. Esto obliga a la empresa a integrar sostenibilidad no solo en operación, sino también en su propuesta de valor.

Factor legal:

El entorno legal presenta múltiples dimensiones que la empresa debe gestionar con rigurosidad para responder la continuidad de su operación y la confianza de sus clientes. En Ecuador, la entrada en vigor de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) en 2023 establece obligaciones específicas para las organizaciones que procesan información sensible de terceros, lo que impacta directamente a la empresa en su rol de MSSP (Managed Security Service Provider), dado que gestiona los incidentes y monitoreo de seguridad de sus clientes. El incumplimiento de esta normativa puede derivar en multas, pérdida de clientes y daño reputacional.

El desempeño de estándares internacionales como ISO 27001 e ISO 20000-1 se ha convertido en un requisito implícito en los procesos de licitación de clientes regulados del sector financiero y de salud. Los contratos de servicio incluyen SLA con penalidades económicas por incumplimiento de disponibilidad y tiempos de respuesta, lo que exige a la empresa mantener acuerdos comerciales robustos con sus proveedores internacionales que garanticen el suministro oportuno. Finalmente, las regulaciones de control de exportaciones tecnológicas de Estados Unidos (EAR/BIS) y las normativas sobre propiedad intelectual y licencias de software condicionan las posibilidades de comercialización de ciertas tecnologías en el mercado ecuatoriano. Asimismo, el endurecimiento de requisitos regulatorios en sectores como banca, salud y gobierno convierte el cumplimiento normativo en un habilitador comercial, no solo en una obligación legal. Esto abre oportunidades para monetizar servicios de auditoría, cumplimiento y gobierno tecnológico.

Tabla 3. Resumen del análisis PESTEL de la empresa de tecnología

Factor	Impacto estratégico en la empresa de tecnología
Político	• Tensiones geopolíticas (EE.UU.–China) que restringen el acceso a semiconductores y tecnología avanzada. • Aranceles estadounidenses (10%–41%) que encarecen la importación de equipos tecnológicos. • Política de transformación digital del gobierno ecuatoriano y Agenda Digital Nacional. • Inestabilidad política interna que genera incertidumbre en la inversión tecnológica pública. • Marco regulatorio de contratación pública (SERCOP) que exige certificaciones técnicas y financieras.
Económico	• Crecimiento del PIB ecuatoriano estimado en 2.1% para 2025, con mayor gasto en tecnología. • Dolarización que protege de devaluación, pero expone a variaciones en precios internacionales. • Incremento de costos de materias primas (aluminio, cobre, resinas) hasta 40% desde 2023. • Tasa efectiva de aranceles EE.UU. subió al 15.8% (JPMorgan Chase & Co., 2024). • Demanda creciente de soluciones tecnológicas en el sector financiero, salud y gobierno.
Social	• Aceleración de la transformación digital post-pandemia en organizaciones privadas y públicas. • Creciente demanda de trabajo remoto y herramientas de colaboración digital. • Aumento del nivel de exigencia de los clientes corporativos en soporte, SLA y continuidad. • Brecha de talento especializado en ciberseguridad y TI en Ecuador.

	• Productos IA constituyeron el 43% del crecimiento global del comercio en 2025 (WTO, 2025).
Tecnológico	• Adopción acelerada de nube híbrida, IA y ciberseguridad como servicios gestionados (MSSP/SOC). • Escasez global de chips y semiconductores que impacta la disponibilidad de equipos. • Blockchain e IoT como herramientas de trazabilidad en cadenas de suministro tecnológico. • Crecimiento del mercado de ciberseguridad en LATAM estimado en USD 4.000 M para 2026. • Proliferación de soluciones SaaS y plataformas cloud que transforman el modelo de venta.
Ecológico	• Exigencia creciente de proveedores con certificaciones de sostenibilidad (LEED, ISO 14001). • Presión para reducir huella de carbono en centros de datos y equipos de red. • Regulaciones sobre gestión de residuos electrónicos (RAEE) en Ecuador. • Demanda de soluciones de eficiencia energética en infraestructura tecnológica. • Alineación con ODS como requisito en licitaciones del sector público y privado.
Legal	• Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) vigente desde 2023 en Ecuador. • Cumplimiento normativo ISO 27001, ISO 20000-1 como requisito de clientes regulados. • Contratos y SLA con penalidades económicas por incumplimiento de disponibilidad. • Regulaciones de control de exportaciones tecnológicas (EAR/BIS) de EE.UU. para software.

• Normativa de propiedad intelectual y licencias de software que limita la comercialización.

2.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite examinar la estructura competitiva del sector y comprender los factores que transgreden el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa. Este análisis se aplica al contexto específico del mercado de soluciones tecnológicas integradas en Quito, Ecuador, considerando las dinámicas reales de competencia, abastecimiento y comportamiento del cliente corporativo.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es alto, dado que la empresa depende de fabricantes internacionales altamente especializados cuyas tecnologías no tienen sustitutos equivalentes en el corto plazo. Empresas como Cisco, Palo Alto Networks, Microsoft y Fortinet cuentan con un posicionamiento de mercado dominante y ofrecen productos con barreras tecnológicas y contractuales que restringen la capacidad de sustitución. Los programas de certificación de partners (Gold, Premier, Platinum) condicionan el acceso a descuentos especiales, soporte técnico prioritario y registro de oportunidades (deal registration), por lo que perder un nivel de certificación implica una desventaja competitiva directa.

Adicionalmente, las licencias de software, los contratos de soporte y la propiedad intelectual refuerzan el control del proveedor sobre los términos comerciales. La dependencia de estos fabricantes se refleja también en los tiempos de entrega, que en contextos de escasez de componentes pueden extenderse significativamente, afectando el cumplimiento de compromisos con clientes. En este escenario, la aplicación de estrategias de negociación basada en valor (Value-Based Negotiation) y la clasificación estratégica de proveedores mediante la Matriz de Kraljic desarrolladas en el marco teórico resultan herramientas fundamentales para mejorar la posición negociadora de la empresa.

En conclusión, la alta dependencia de proveedores internacionales especializados posiciona a la empresa en una situación de vulnerabilidad negociadora de corto plazo, sin embargo, esta dependencia también representa una oportunidad estratégica para fortalecer

la relación con proveedores clave mediante acuerdos de largo plazo que estabilice costos, aseguren disponibilidad de productos y generen beneficios mutuos.

Tabla 2. Proveedores internacionales de la empresa de tecnología

Proveedor	Categoría	Solución Principal	Poder de Negociación
Cisco	Networking	Switches, routers, infraestructura de red empresarial	**Alto**
Microsoft	Cloud / Software	Azure, Microsoft 365, soluciones empresariales en la nube	**Alto**
Palo Alto Networks	Ciberseguridad	Firewalls de próxima generación, SASE, SOC	**Alto**
Check Point	Ciberseguridad	Protección de red, endpoint y nube	**Medio-Alto**
Fortinet	Ciberseguridad	UTM, SD-WAN, seguridad perimetral	**Medio-Alto**
Forcepoint	Protección avanzada	DLP, CASB, seguridad de datos	**Medio**
Radware	Protección avanzada	Protección DDoS y balanceo de carga	**Medio**
Panduit	Infraestructura física	Cableado estructurado, conectividad física	**Medio**
Siemon	Infraestructura física	Soluciones de cableado de alto rendimiento	**Medio**
Poly	Comunicaciones	Videoconferencia y comunicaciones corporativas	**Bajo-Medio**

Fuente: Base de datos interna de la empresa de tecnología.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes corporativos de la empresa poseen un poder de negociación medio-alto, sustentado en su capacidad para comparar propuestas de múltiples proveedores en el mercado. En el sector financiero que representa el segmento más relevante de la cartera de clientes las organizaciones cuentan con áreas de tecnología y adquisiciones especializadas que evalúan criterios técnicos, económicos y de cumplimiento normativo de manera rigurosa. Esta sofisticación del comprador eleva las exigencias en términos de precio, soporte, tiempo de respuesta y valor agregado.

Sin embargo, cuando la empresa logra posicionarse como un integrador de confianza con historial demostrado, altos niveles de cumplimiento de SLA y personal técnico certificado, el costo de cambiar de proveedor se incrementa significativamente para el cliente, lo que reduce su poder negociador efectivo. La diferenciación por especialización técnica, soporte 24/7 y certificaciones como ISO 27001 e ISO 20000-1 constituyen los principales mecanismos para fortalecer la posición de la empresa frente a sus clientes.

Aunque los clientes corporativos poseen poder negociador significativo gracias a la disponibilidad de alternativas en el mercado, la empresa puede reducir efectivamente este poder mediante la construcción de relaciones de largo plazo fundamentadas en confianza, especialización técnica diferenciada y cumplimiento demostrable de compromisos operacionales.

Tabla 4. Clientes corporativos de la empresa de tecnología

Cliente	Sector	Servicios Contratados	Nivel de Poder Negociador
Banco Pichincha	Financiero	Infraestructura, ciberseguridad, servicios gestionados	**Alto**
Banco General Rumiñahui	Financiero	Conectividad y seguridad de datos	**Alto**
Banco General	Financiero	Soluciones de red y continuidad operativa	**Alto**

Consorcio del Pichincha	Grupo corporativo	Infraestructura tecnológica integral	**Alto**
Fundación CRISFE	Social/Educativo	Conectividad y soporte tecnológico	**Medio**
Humana	Salud	Seguridad de la información y servicios gestionados	**Medio**
Sweaden Seguros	Seguros	Ciberseguridad y soluciones de red	**Medio**
Casabaca	Automotriz	Infraestructura y conectividad corporativa	**Medio**
Multicines	Entretenimiento	Redes, conectividad y soporte técnico	**Bajo-Medio**

Fuente: Base de datos interna de la empresa de tecnología.

Amenaza de nuevos entrantes:

La amenaza de nuevos competidores es media. Si bien el mercado de soluciones tecnológicas es atractivo y dinámico, existen barreras de entrada que limitan el ingreso de nuevos actores. Entre las más relevantes se encuentran: la necesidad de contar con certificaciones técnicas de fabricantes internacionales, que requieren inversión en capacitación y en volúmenes mínimos de compra; el establecimiento de relaciones comerciales con distribuidores mayoristas y fabricantes, proceso que toma años de trayectoria; la experiencia acumulada en la implementación de proyectos tecnológicos complejos; y la credibilidad ante clientes corporativos regulados, que exigen referencias y certificaciones previas.

No obstante, la democratización del acceso a herramientas tecnológicas y la expansión de los modelos de negocio basados en cloud facilitan el ingreso de nuevas empresas en segmentos específicos como el soporte remoto, la consultoría de ciberseguridad o la reventa de licencias. Esta tendencia obliga a la empresa a fortalecer continuamente su diferenciación a través de la especialización técnica, la integración multivendor y la calidad del soporte postventa.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores presenta intensidad moderada, lo que sugiere que mientras existan barreras defensivas razonables, estas no son suficientemente altas para evitar el ingreso de nuevos actores a mediano plazo. La empresa debe anticipar esta amenaza mediante el fortalecimiento continuo de sus defensas competitivas, profundización de relaciones con clientes clave, construcción de marca y reputación.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

La amenaza de sustitutos se considera media. Los servicios en la nube (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud) y las plataformas SaaS (Office 365, Google Workspace, Salesforce) pueden reemplazar parcialmente soluciones de infraestructura física y software on-premise. En ciberseguridad, herramientas integradas como Prisma Cloud o Netskope permiten consolidar funciones que anteriormente requerían múltiples soluciones independientes, simplificando la arquitectura tecnológica del cliente.

Sin embargo, la sustitución total de los servicios de integración no es viable en el corto plazo, especialmente para organizaciones del sector financiero, salud y gobierno, donde la complejidad de los entornos tecnológicos, los requisitos de cumplimiento normativo y la necesidad de continuidad operativa demandan arquitecturas híbridas con soporte especializado y personalizado. La ventaja competitiva de la empresa reside precisamente en su capacidad de integrar múltiples tecnologías y fabricantes en soluciones completas que las alternativas cloud nativas no pueden replicar de manera autónoma.

Aunque existe una amenaza moderada de sustitución por plataformas cloud nativas y servicios integrados de proveedores globales, la empresa mantiene un espacio competitivo diferenciado en la integración especializada de múltiples tecnologías para casos de uso complejo. Esta fortaleza relativa se erosiona gradualmente conforme las plataformas cloud maduren y desarrollen capacidades de integración más amplias.

Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad competitiva en el mercado de integradores tecnológicos en Quito es alta. Empresas como Telconet, Logic Studio, Xtrim Business y Puntonet, entre otras, compiten con portafolios tecnológicos similares basados en los mismos fabricantes internacionales (Cisco, Microsoft, Palo Alto, Fortinet, AWS), lo que reduce la diferenciación del producto y traslada la competencia hacia variables como el precio, la calidad de la implementación, los tiempos de respuesta y la experiencia del cliente.

Los procesos de adquisición corporativa especialmente las licitaciones del sector financiero y gubernamental intensifican esta rivalidad alta obliga a los proveedores a presentar propuestas altamente competitivas en términos técnicos y económicos, con márgenes de negociación reducidos. En este contexto, la capacidad de la empresa para negociar contextos comerciales prósperos con sus proveedores internacionales se convierte en un factor crítico de competitividad, dado que menores costos de adquisición se traducen directamente en mayor flexibilidad para estructurar propuestas ganadoras sin sacrificar rentabilidad.

La rivalidad extremadamente intensa entre múltiples integradores tecnológicos locales constituye la principal presión competitiva que enfrenta la empresa. Esta intensidad se fundamenta en la homogeneidad de portafolios, acceso comparable a proveedores internacionales y creciente sofisticación de clientes que demandan mayor valor por su inversión.

Tabla 5. Resumen de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa de tecnología

Fuerza	**Intensidad**	**Análisis Estratégico**
Poder de negociación de proveedores	ALTO	Dependencia de fabricantes internacionales con alta especialización y pocas alternativas equivalentes.
Poder de negociación de clientes	MEDIO-ALTO	Clientes corporativos con capacidad comparativa, exigentes en precio, soporte y valor agregado.
Amenaza de nuevos entrantes	MEDIA	Barreras técnicas, comerciales y de certificación limitan el ingreso, pero el sector crece.
Amenaza de sustitutos	MEDIA	Soluciones cloud y SaaS pueden reemplazar infraestructura, pero requieren integración especializada.
Rivalidad entre competidores	ALTA	Múltiples integradores locales e internacionales con portafolios similares compiten por precio y servicio.

2.3 Análisis FODA de la empresa

El análisis FODA permite identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que impactan en el desempeño de la empresa. A diferencia de un listado descriptivo, el presente análisis se estructura como una matriz cruzada estratégica, cuyo propósito es desarrollar estrategias concretas que articulen los factores internos con las condiciones del entorno identificadas en el análisis PESTEL y en el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Cada variable ha sido codificada (F1–F5, D1–D5, O1–O5, A1–A5) para facilitar el cruce estratégico y la trazabilidad del análisis.

La matriz cruzada se presenta en la página siguiente en orientación horizontal para facilitar su lectura y análisis. Las estrategias desarrolladas en cada cuadrante (FO, FA, DO, DA) constituyen insumos directos para la definición de las estrategias de negociación con proveedores internacionales que se desarrollan en los capítulos posteriores.

Tabla 6. Matriz FODA cruzada empresa de tecnología

MATRIZ FODA CRUZADA	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	O1: Creciente demanda de ciberseguridad y transformación digital en Ecuador. O2: Ley de Protección de Datos (LOPDP) que impulsa el cumplimiento normativo. O3: Expansión de trabajo remoto y adopción de servicios cloud. O4: Mayor inversión tecnológica en el sector financiero, salud y gobierno. O5: Apertura a mercados internacionales (Panamá, España, Miami). O6: Creciente demanda de servicios de compliance, auditoría y gobierno TI en sectores regulados. O7: Incremento en la adopción de modelos "as a Service" (XaaS) con mayor recurrencia de ingresos. O8: Tendencia creciente de criterios ESG y eficiencia energética en decisiones de compra corporativa.	A1: Competencia fuerte de integradores locales e internacionales con portafolios similares. A2: Aranceles y restricciones comerciales que incrementan costos de importación. A3: Volatilidad en precios de componentes tecnológicos y escasez de chips. A4: Amenazas de ciberseguridad que pueden comprometer la reputación del MSSP. A5: Sustitución parcial por soluciones cloud nativas y plataformas SaaS. A6: Desintermediación por fabricantes con venta directa o marketplaces cloud. A7: Mayor presión de clientes por reducción de costos y esquemas de pago flexibles. A8: Riesgo reputacional derivado de incumplimientos operativos en servicios críticos 24/7.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS/FO**	**ESTRATEGIAS/FA**

F1: Personal especializado en ciberseguridad, redes e infraestructura.	FO1 (F1+F4+O1): Posicionarse como proveedor integral de servicios gestionados de ciberseguridad (SOC/MSSP) para atender la demanda creciente de protección digital en el sector corporativo ecuatoriano.	FA1 (F1+F4+A1): Diferenciarse de la competencia mediante niveles de soporte técnico certificado, tiempos de respuesta garantizados en SLA y especialización técnica que los competidores locales no pueden igualar.
F2: Certificaciones ISO 27001 e ISO 20000-1 que avalan la calidad del servicio.	FO2 (F2+O2+O6): Desarrollar un portafolio de consultoría de cumplimiento normativo (LOPDP, ISO 27001, auditoría TI) dirigido a organizaciones financieras, salud y gobierno con exigencias regulatorias crecientes.	FA2 (F3+A2+A3): Negociar contratos de abastecimiento a largo plazo con fabricantes estratégicos para fijar precios y condiciones antes del impacto de aranceles y variaciones de costo.
F3: Alianzas estratégicas con fabricantes líderes (Cisco, Microsoft, Palo Alto).	FO3 (F3+F6+O3): Ampliar la oferta de soluciones cloud híbridas y multicloud apoyándose en alianzas estratégicas con fabricantes líderes para capturar la demanda de trabajo remoto y transformación digital.	FA3 (F2+F4+A4+A8): Fortalecer los controles internos de seguridad, continuidad operativa y procedimientos de respuesta a incidentes para proteger la reputación como MSSP ante amenazas cibernéticas y riesgos operativos.
F4: Capacidad de soporte 24/7 y servicios gestionados (SOC/MSSP).	FO4 (F5+F8+O4+O5): Expandir la base de clientes hacia mercados internacionales aprovechando la trayectoria con clientes corporativos de alto valor y un	FA4 (F3+F6+A5): Posicionar la integración multivendor como ventaja frente a soluciones cloud nativas, destacando que las organizaciones necesitan arquitecturas híbridas con soporte especializado.
F5: Cartera consolidada de clientes		

corporativos y financieros de alto valor. F6: Capacidad de integración multivendor para diseñar soluciones híbridas y personalizadas. F7: Experiencia en gestión de proyectos complejos en sectores altamente regulados. F8: Modelo comercial consultivo con capacidad de venta técnica y estratégica.	enfoque consultivo como ventaja comercial diferenciadora. FO5 (F4+O7): Evolucionar el portafolio hacia modelos XaaS (Security as a Service, Infrastructure as a Service, Managed Services) para fortalecer ingresos recurrentes y previsibilidad financiera. FO6 (F3+F7+O8): Incorporar soluciones de eficiencia energética y modernización sostenible en infraestructura TI para capitalizar la creciente demanda de criterios ESG en compras corporativas.	FA5 (F8+A6): Reforzar el modelo consultivo y de arquitectura estratégica para contrarrestar la desintermediación de fabricantes y marketplaces cloud, posicionándose como asesor y orquestador tecnológico. FA6 (F5+F8+A7): Diseñar esquemas comerciales flexibles (servicios escalables, suscripción, financiamiento) para responder a la presión de clientes por reducción de costos sin sacrificar rentabilidad.
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS/DO**	**ESTRATEGIAS/DA**
D1: Alta dependencia de proveedores y licencias tecnológicas internacionales.	DO1 (D1+O3+O4): Diversificar el portafolio de proveedores tecnológicos incorporando alternativas de fabricantes emergentes en cloud y ciberseguridad para reducir la dependencia de un	DA1 (D1+A2+A3): Diseñar una estrategia de gestión de riesgos de abastecimiento que incluya contratos de largo plazo, inventario estratégico y proveedores alternativos para mitigar el impacto de aranceles y

	único proveedor estratégico.	escasez de componentes.
D2: Costos operativos elevados por el talento especializado requerido.	DO2 (D4+O1+O2): Implementar un programa estructurado de certificaciones técnicas (Cisco, Palo Alto, Microsoft) alineado a la demanda del mercado para mejorar la capacidad de respuesta y ganar licitaciones.	DA2 (D2+D6+A1+A7): Automatizar procesos operativos internos (monitoreo, soporte N1, reportería) para reducir costos de talento y responder con mayor competitividad a la presión de precios del mercado.
D3: Limitaciones en escalabilidad operativa para proyectos de gran volumen.	DO3 (D5+O4): Optimizar el proceso de compras internacionales mediante herramientas de gestión de proveedores y análisis de costo total de adquisición para mejorar márgenes en proyectos corporativos.	DA3 (D5+A3): Implementar la Matriz de Kraljic para clasificar proveedores por impacto financiero y riesgo de suministro, priorizando la negociación estratégica en categorías críticas como ciberseguridad e infraestructura.
D4: Necesidad constante de actualización y certificación del personal técnico.	DO4 (D3+O5): Desarrollar alianzas estratégicas con integradores regionales para escalar operaciones en mercados internacionales sin incurrir en costos fijos adicionales de personal.	DA4 (D4+D7+A4+A8): Establecer un plan de continuidad operativa, transferencia de conocimiento y simulacros de respuesta a incidentes para reducir riesgos reputacionales y dependencia de personal clave.
D5: Procesos de compra internacional no completamente optimizados.		
D6: Baja automatización de procesos internos comerciales, operativos y de	DO5 (D6+O7): Automatizar procesos internos comerciales, operativos y de reportería para soportar modelos XaaS escalables y mejorar eficiencia	DA5 (D3+A6): Rediseñar el modelo operativo y comercial para reducir la dependencia del

reportería. D7: Dependencia de conocimiento crítico concentrado en personal clave. D8: Baja madurez en analítica comercial y predictiva para planificación y forecast.	operativa. DO6 (D8+O6): Fortalecer capacidades de analítica comercial y predictiva para anticipar demanda, mejorar forecast y detectar oportunidades de servicios de compliance y gobierno TI.	negocio transaccional y responder a la desintermediación con mayor escalabilidad en servicios. DA6 (D8+A7): Implementar modelos de pricing analítico y rentabilidad por cliente para defender márgenes ante presiones comerciales y negociaciones de precio más agresivas.

Las iniciativas estratégicas más críticas deben enfocarse en tres áreas interconectadas: primero, optimizar la estructura de costos mediante negociación avanzada con proveedores internacionales, diversificación de la base de proveedores y automatización de procesos internos; segundo, evolucionar el modelo de negocio desde proyectos discretos hacia servicios gestionados recurrentes que creen relaciones de largo plazo menos vulnerables a presión de precios; y tercero. Fortalecer la diferenciación mediante especialización sectorial profunda, desarrollo de capacidades consultivas estratégicas y construcción de barreras de switching cost que hagan al cliente menos sensible a competidores alternativos. Sin estos cambios estratégicos, la empresa enfrentará compresión gradual de márgenes y riesgo de desintermediación a mediano plazo. La amenaza emergente de sustitución por soluciones cloud nativas de proveedores globales (AWS, Azure, Google Cloud) erosiona el valor de servicios de infraestructura tradicionales. Finalmente, el riesgo reputacional derivado de incidentes de ciberseguridad en servicios gestionados de la empresa podría comprometer la confianza de clientes y generar daño irreversible a la marca.

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El presente capítulo presenta el análisis de la información primaria recopilada durante la investigación, con el propósito de comprender los factores que influyen en la negociación con proveedores internacionales en una empresa de soluciones tecnológicas. Para ello, se emplearon tres técnicas complementarias de recolección de información: entrevistas en profundidad, encuestas estructuradas y observación directa del entorno competitivo. La combinación de estas técnicas permitió integrar datos cuantitativos y cualitativos, contrastar diferentes perspectivas y obtener una visión más completa del fenómeno estudiado. Los resultados obtenidos constituyen la base para el desarrollo de las estrategias propuestas en el capítulo siguiente.

3.1 Enfoque cualitativo de la investigación

El enfoque cualitativo permite explorar la realidad desde la experiencia y la perspectiva de los actores involucrados, sin reducir los fenómenos a variables numéricas. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de enfoque es particularmente adecuado cuando el propósito es comprender procesos, percepciones y significados que no se capturan con facilidad mediante instrumentos cerrados. En el ámbito de la negociación internacional, donde la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y el poder de negociación relativo tienen una dimensión intangible pero determinante, el análisis cualitativo resulta indispensable.

3.1.1 Entrevistas a profesionales del sector tecnológico.

La entrevista es una técnica de recolección de información primaria que permite obtener percepciones y experiencias de profesionales con conocimiento especializado sobre el tema de estudio (Galarza, 2018). En esta investigación se utilizó una entrevista semiestructurada para analizar cómo se gestionan los procesos de negociación con proveedores internacionales en el sector tecnológico y su relación con la optimización de costos y la competitividad empresarial. Las entrevistas fueron aplicadas a cinco profesionales del sector, seleccionados por su experiencia en negociaciones internacionales y gestión de compras tecnológicas.

Tabla 7. Perfil de los entrevistados

N.°	Cargo / Función	Área de expertise	Relevancia para el estudio
1	**Gerente de Producto, Marketing y Alianzas**	Negociación con fabricantes internacionales	Gestiona directamente las relaciones con Cisco, Palo Alto y Microsoft; lidera negociaciones de partnership y registro de oportunidades comerciales.
2	**Gerente Comercial**	Estrategia comercial y pricing	Define la estructura de precios y márgenes de los proyectos; interviene en la negociación de condiciones especiales.
3	**Especialista en Compras Internacionales**	Procurement y supply chain	Responsable del proceso de compras internacionales, importaciones y relación con distribuidores mayoristas.
4	**Gerente Financiero Administrativo**	Análisis de costos y rentabilidad	Evalúa el impacto de los costos de adquisición en los márgenes de los proyectos y en la competitividad de las propuestas.
5	**Externo en Negocios Internacionales**	Estrategia de abastecimiento global	Asesora a empresas integradoras de tecnología en Ecuador en la estructuración de estrategias de negociación internacional.

La guía de entrevista fue estructurada en cinco categorías analíticas, cada una orientada a explorar una dimensión específica del problema de investigación: (a) características del proceso actual de negociación con proveedores internacionales; (b) factores que condicionan el poder de negociación de la empresa; (c) estrategias aplicadas para la optimización de costos de adquisición; (d) impacto de la negociación en la competitividad empresarial; y (e) oportunidades y limitaciones percibidas para mejorar el proceso, adicionalmente con el propósito de garantizar la confidencialidad de la información

proporcionada y proteger la identidad de los participantes, los perfiles entrevistados serán presentados de manera anónima.

Tabla 8. Guía de entrevista a profesionales del sector tecnológico

Guía de entrevista a profesionales del sector tecnológico

Objetivo	Obtener información cualitativa sobre los procesos, factores y estrategias de negociación con proveedores internacionales que inciden en la optimización de costos de adquisición y la competitividad de la empresa de soluciones tecnológicas.
Perfil del entrevistado	Profesionales con experiencia en negociación internacional, gestión de compras, estrategia comercial y análisis financiero en empresas integradoras de soluciones tecnológicas en Ecuador.
Duración estimada	20 a 30 minutos por sesión. Modalidad presencial o audio.
Categoría A: Proceso actual de negociación con proveedores internacionales	
A1	¿Cómo describiría el proceso que generalmente siguen las empresas del sector tecnológico para gestionar negociaciones con proveedores internacionales?
A2	¿Cuáles son los aspectos que suelen considerarse más relevantes durante una negociación con proveedores internacionales de tecnología?
A3	Desde su experiencia, ¿qué tan importante es contar con procedimientos o lineamientos definidos para la gestión de negociaciones internacionales?
Categoría B: Factores que condicionan el poder de negociación	
B1	¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen en la capacidad de negociación de las empresas del sector tecnológico frente a proveedores internacionales?

B2	¿De qué manera las certificaciones, alianzas estratégicas o niveles de partnership pueden contribuir a mejorar las condiciones comerciales ofrecidas por los proveedores?
B3	¿Cómo influyen factores externos como el tipo de cambio, los costos logísticos internacionales o la disponibilidad de productos en los procesos de adquisición tecnológica?

Categoría C: Estrategias aplicadas para la optimización de costos

C1	¿Qué prácticas o estrategias considera más efectivas para optimizar los costos de adquisición en negociaciones con proveedores internacionales?
C2	¿De qué manera el análisis y la evaluación de proveedores contribuyen a una mejor toma de decisiones en los procesos de compra internacional?
C3	Desde su experiencia, ¿qué beneficios puede generar el establecimiento de relaciones colaborativas con proveedores estratégicos?

Categoría D: Impacto de la negociación en la competitividad empresarial

D1	¿De qué manera las condiciones comerciales obtenidas durante una negociación pueden influir en la competitividad de una empresa del sector tecnológico?
D2	Además de la reducción de costos, ¿qué otros beneficios pueden generar una negociación efectiva con proveedores internacionales?
D3	¿Qué importancia tienen las relaciones comerciales de largo plazo en el fortalecimiento de la competitividad empresarial?

Categoría E: Oportunidades y limitaciones del proceso actual

E1	¿Qué oportunidades identifica para fortalecer los procesos de negociación con proveedores internacionales dentro de las empresas del sector tecnológico?

E2	¿Qué aspectos considera prioritarios para mejorar la gestión de compras internacionales en las organizaciones?
E3	¿Existen prácticas o tendencias que actualmente estén siendo implementadas por empresas del sector y que podrían contribuir a mejorar los resultados de negociación?

A continuación, se presenta un resumen de las entrevistas.

A1. ¿Cómo describiría el proceso que generalmente siguen las empresas del sector tecnológico para gestionar negociaciones con proveedores internacionales?

Respuesta:

Los cinco entrevistados describen un proceso predominantemente informal e impulsado por oportunidades. El Gerente de Producto indicó que las negociaciones dependen de oportunidades que surjan, con ciclos de 6-12 meses con fabricantes. El Gerente Comercial reveló que simultáneamente estamos negociando con cliente y proveedor, generando conflictos sobre márgenes. El Especialista en Compras describió que el 60% del tiempo resuelve problemas operacionales. El Gerente Financiero identificó márgenes inconsistentes del 15-20% entre proyectos similares. El Consultor Externo confirmó que empresas integradoras operan sin protocolo documentado.

Análisis:

Los resultados evidencian que los procesos de negociación con proveedores internacionales en las empresas del sector tecnológico presentan un alto grado de informalidad y una gestión mayormente reactiva. Los entrevistados señalaron la ausencia de protocolos documentados para conducir las negociaciones, situación que también fue identificada durante la observación del mercado tecnológico. Esta falta de planificación obliga a los responsables de compras a concentrarse en la resolución de problemas operativos, como retrasos en entregas, cambios en requerimientos técnicos o disponibilidad de inventario, reduciendo las oportunidades para desarrollar estrategias orientadas a la optimización de costos.

Adicionalmente, se identificó que las empresas integradoras medianas suelen depender de distribuidores mayoristas como Ingram Micro, TD SYNNEX (anteriormente Tech Data) y ScanSource para acceder a productos y servicios tecnológicos, en lugar de

mantener relaciones directas con fabricantes internacionales como Cisco, Microsoft o Palo Alto Networks. Esta estructura reduce su capacidad de negociación y limita el acceso a descuentos y beneficios comerciales más competitivos.

A2. ¿Cuáles son los aspectos que suelen considerarse más relevantes durante una negociación con proveedores internacionales de tecnología?

Respuesta:

Los cinco entrevistados identificaron cinco aspectos que consideran relevantes. Sin embargo, su importancia relativa varía según la función de cada persona, lo que explica algunos conflictos observados en la empresa.
Los cinco aspectos identificados son:

- Precio y disponibilidad de descuentos
- Términos de pago (plazo para pagar)
- Plazo de entrega
- Acceso a partnership y fondos de marketing
- Disponibilidad de soporte técnico

Análisis:

Las entrevistas evidenciaron una limitada utilización de herramientas analíticas para evaluar las diferentes alternativas de negociación. El consultor externo señaló la existencia de una "ausencia de herramientas analíticas para trade-offs", lo que dificulta comparar de manera estructurada los beneficios y costos asociados a distintas condiciones comerciales. Por ejemplo, ante una oferta que contempla un descuento del 5 % por pago anticipado o un descuento del 2 % con un plazo de pago de 60 días, no se dispone de mecanismos formales que permitan determinar cuál opción genera un mayor beneficio financiero para la empresa.

A3. Desde su experiencia, ¿qué tan importante es contar con procedimientos o lineamientos definidos para la gestión de negociaciones internacionales?

Respuesta:

El Gerente Comercial señaló que cada negociador actúa según su propio criterio, mientras que el Consultor Externo indicó que esta situación es una característica frecuente en

empresas integradoras medianas del sector tecnológico, el Gerente Financiero destacó que existen variaciones de margen de entre 15% y 20% en proyectos con características similares, evidenciando inconsistencias en los resultados obtenidos durante las negociaciones.

Análisis:

Las entrevistas evidenciaron que los procesos de negociación dependen en gran medida de la experiencia y criterio individual de cada negociador. El gerente comercial señaló que actualmente cada profesional gestiona sus negociaciones de acuerdo con su propio enfoque, lo que genera diferencias en los resultados obtenidos y dificulta la estandarización de buenas prácticas. Esta situación representa un riesgo para la organización, ya que el conocimiento y las habilidades de negociación permanecen concentrados en determinadas personas. En consecuencia, la salida de un negociador experimentado o el crecimiento del equipo comercial podrían afectar la consistencia y efectividad de las negociaciones.

Categoría B: Factores que condicionan el poder de negociación

B1. ¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen en la capacidad de negociación de las empresas del sector tecnológico frente a proveedores internacionales?

Respuesta:

Los cinco factores principales son:

- Volumen de compra: Los entrevistados coincidieron en que este es uno de los factores con mayor impacto en el poder de negociación. Los fabricantes suelen ofrecer mejores condiciones a las empresas que generan mayores volúmenes de negocio. Mientras la empresa analizada atiende aproximadamente a 500 clientes, competidores como Puntonet cuentan con cerca de 3.800 clientes, lo que les permite acceder a descuentos.
- Certificaciones y partnership: Alcanzar categorías como Cisco Gold Partner o Microsoft Gold Partner facilita el acceso a descuentos preferenciales, fondos de marketing y apoyo comercial por parte de los fabricantes. Además, estas certificaciones fortalecen la credibilidad técnica de la empresa frente a clientes y proveedores.

- Clientes corporativos: Las empresas que trabajan con grandes clientes corporativos, como bancos, aseguradoras o compañías del sector petrolero, suelen contar con una posición más sólida en las negociaciones debido al volumen y estabilidad de negocio que representan estos clientes.
- Presencia geográfica: La operación en varios países permite negociar con base en un volumen regional y no únicamente local. Un ejemplo mencionado fue Telconet, que mantiene presencia en Ecuador, Perú y Colombia, obteniendo una mayor capacidad de negociación frente a los fabricantes.
- Especialización técnica: La concentración en segmentos específicos del mercado, como ciberseguridad para el sector financiero, permite consolidar experiencia y volumen en determinadas líneas de negocio, fortaleciendo la relación con fabricantes especializados y mejorando las condiciones comerciales obtenidas.

Análisis:

El principal hallazgo identificado es que el volumen de compra constituye el factor con mayor influencia en las condiciones de negociación. Mientras las empresas líderes logran descuentos que oscilan entre el 18 % y el 35 %, las empresas medianas suelen acceder a descuentos de entre el 5 % y el 12 %. En términos prácticos, para compras anuales de USD 2 millones, esta diferencia puede representar ahorros adicionales de entre USD 260.000 y USD 600.000 al año, permitiendo identificar oportunidades para fortalecer la posición de negociación de la empresa. Entre ellas destacan el crecimiento de la base de clientes, el desarrollo de servicios gestionados como Managed Security Services (MSS) o Security Operations Center (SOC), que generan ingresos recurrentes y previsibles, y la especialización en sectores específicos como financiero, salud o telecomunicaciones, donde es posible concentrar volumen y desarrollar mayor experiencia técnica.

B2. ¿De qué manera las certificaciones, alianzas estratégicas o niveles de partnership pueden contribuir a mejorar las condiciones comerciales ofrecidas por los proveedores?

Respuesta:

Las certificaciones como "Cisco Gold" o "Microsoft Gold Partner" abren dos puertas simultáneamente: mejorar venta y mejorar compra.

En venta frente al cliente:

- El ochenta y seis por ciento de clientes corporativos valoran las certificaciones como criterio de selección.
- Cliente corporativo pregunta explícitamente: "¿son ustedes Cisco Gold?" o "¿tienen ISO 27001?"
- La Certificación es reconocida como indicador de confiabilidad y capacidad técnica.

En compra frente al proveedor:

- Descuentos: Cisco Gold Partner obtiene quince a veinticinco por ciento. No-partner obtiene de cinco a doce por ciento.
- Acceso a fondos de marketing: Dos a cinco por ciento del volumen anual disponible para marketing y capacitación.
- Acceso prioritario a productos nuevos sesenta a noventa días antes que revendedores sin certificación.
- Términos de pago extendidos: Sesenta a noventa días versus treinta días estándar.

Análisis:

Las certificaciones de partnership otorgadas por fabricantes tecnológicos, como Cisco Gold, Premier o Advanced Partner, actúan como una verdadera "doble llave" estratégica, ya que generan valor tanto en la dimensión comercial como en la operativa. Por un lado, fortalecen la confianza de los clientes y facilitan la venta de soluciones, considerando que el 86 % de los clientes valora las certificaciones como un criterio de selección de proveedores, al asociarlas con capacidad técnica, experiencia y cumplimiento de estándares reconocidos, como Cisco Gold o ISO 27001. Por otro lado, proporcionan ventajas competitivas directas al otorgar acceso preferencial a información estratégica sobre productos, hojas de ruta tecnológicas y anuncios de fin de vida útil (EOL), permitiendo a las empresas conocer innovaciones entre 60 y 90 días antes que competidores no certificados.

B3. ¿Cómo influyen factores externos como el tipo de cambio, los costos logísticos internacionales o la disponibilidad de productos en los procesos de adquisición tecnológica?

Respuesta:

Factores externos identificados:

- Tipo de cambio las variaciones cambiarias continúan siendo un factor relevante en las compras internacionales. Se estima que las fluctuaciones pueden alcanzar entre el 2 % y el 3 % mensual, afectando directamente el costo de los equipos importados y los márgenes de rentabilidad.
- Costos de logística: Representan el 5 % al 10% del costo de compra. Son negociables pero pocos proveedores lo hacen.
- Disponibilidad de productos: La disponibilidad de equipos constituyó uno de los principales desafíos entre 2021 y 2023 debido a la escasez global de componentes. Sin embargo, la situación mostró una mejora significativa durante 2024 y 2025. Actualmente, los tiempos de entrega suelen oscilar entre seis y veinte semanas, dependiendo del fabricante y del tipo de solución requerida.

Análisis:

El tipo de cambio, los costos logísticos y la disponibilidad de productos continúan influyendo en las compras internacionales de la empresa. La escasez de componentes que afectó al mercado entre 2021 y 2023 mostró una mejora significativa durante 2024 y 2025. Asimismo, las variaciones cambiarias siguen impactando los costos de adquisición, mientras que los gastos logísticos representan una oportunidad de optimización mediante negociaciones más eficientes. En conjunto, estos factores pueden gestionarse adecuadamente a través de una planificación efectiva y relaciones sólidas con los proveedores.

Categoría C: Estrategias aplicadas para la optimización de costos

C1. ¿Qué prácticas o estrategias considera más efectivas para optimizar los costos de adquisición en negociaciones con proveedores internacionales?

Respuesta:

- Consolidación de compras por volumen: Cuando una empresa reúne múltiples compras pequeñas en una compra grande, obtiene descuento. Por ejemplo: en lugar

de comprar diez firewalls dispersos a lo largo del año, reúne todas en una compra y obtiene descuento por volumen es mayor. Ahorro típico: tres a ocho por ciento. Problema actual: la empresa no lo planifica. Solo ocurre cuando coinciden varios clientes. Se observa en prácticas competitivas que se planifican anualmente.

- Negociación de términos de pago: En lugar de pagar a treinta días, negocia sesenta o noventa días. Con sesenta días, obtiene medio por ciento a uno por ciento descuentos. Beneficio: reduce necesidad de capital de trabajo.
- Ahorro típico: Las empresas que alcanzan niveles avanzados de partnership, como Gold Partner, pueden acceder a fondos de marketing asignados por los fabricantes para apoyar proyectos específicos.
- Rotación de distribuidores: Una práctica recomendada consiste en evaluar las condiciones comerciales ofrecidas por distribuidores como Ingram Micro, TD SYNNEX y ScanSource antes de concretar una compra. Aunque todos comercializan soluciones similares, cada uno maneja diferentes esquemas de descuentos.

Análisis:

El análisis evidencia que las oportunidades de mejora se concentran en tres aspectos principales. En primer lugar, las compras se realizan de manera reactiva según las necesidades de cada cliente, lo que impide consolidar la demanda anual y negociar descuentos por volumen más favorables; por ejemplo, adquisiciones que podrían alcanzar USD 450.000 al año se gestionan de forma independiente, reduciendo el poder de negociación.

C2. ¿De qué manera el análisis y la evaluación de proveedores contribuyen a una mejor toma de decisiones en los procesos de compra internacional?

Respuesta:

Actualmente, la empresa no cuenta con un proceso formal para la evaluación y selección de proveedores, por lo que las decisiones de compra suelen basarse en relaciones comerciales previamente establecidas o proveedores de confianza. La implementación de un proceso estructurado permitiría comparar precios entre dos o tres proveedores para identificar las mejores condiciones del mercado, evaluar la disponibilidad de inventario y los tiempos de entrega, analizar los niveles de soporte técnico ofrecidos y contar con alternativas para productos críticos. Esto contribuiría a reducir la dependencia de un único proveedor y fortalecería la capacidad de negociación de la empresa.

Análisis:

El análisis evidenció que la empresa no cuenta con una matriz formal de evaluación de proveedores. La implementación de una herramienta que considere variables como precio, plazo de entrega, disponibilidad y soporte técnico podría generar ahorros inmediatos de entre el 5 % y el 8 % en compras relevantes. Además, la ausencia de un registro histórico de negociaciones impide aprovechar experiencias previas, por lo que documentar descuentos y condiciones comerciales obtenidas permitiría replicar estrategias exitosas y fortalecer futuras negociaciones.

C3. Desde su experiencia, ¿qué beneficios puede generar el establecimiento de relaciones colaborativas con proveedores estratégicos?

Respuesta:

El establecimiento de relaciones colaborativas con proveedores estratégicos puede generar beneficios como acceso anticipado a nuevas tecnologías y lanzamientos de productos, mayor disponibilidad de inventario en momentos de alta demanda, condiciones comerciales más flexibles, acceso a programas de capacitación y certificación, soporte técnico especializado y participación en iniciativas de desarrollo conjunto. Además, permite mejorar la capacidad de planificación y respuesta ante cambios del mercado, contribuyendo a una gestión más eficiente de las adquisiciones.

Análisis:

Los resultados evidencian que los beneficios de trabajar con proveedores estratégicos no se limitan al ámbito económico. El acceso anticipado a nuevas tecnologías permite a las empresas incorporar soluciones innovadoras antes que sus competidores, mientras que la disponibilidad preferencial de inventario reduce el riesgo de retrasos en proyectos o incumplimientos con los clientes. Asimismo, el acceso a programas de capacitación y soporte especializado fortalece las capacidades técnicas del personal y mejora la calidad de las soluciones ofrecidas. En conjunto, estos factores contribuyen a incrementar la competitividad de la empresa y a reducir riesgos asociados a la cadena de suministro.

Categoría D: Impacto de la negociación en la competitividad empresarial

D1. ¿De qué manera las condiciones comerciales obtenidas durante una negociación pueden influir en la competitividad de una empresa del sector tecnológico?

Respuesta:

Existe una relación causal directa entre las condiciones de adquisición y la competitividad de la empresa. Un 15 % de descuento en los costos de adquisición puede traducirse en una reducción del 8 % al 10 % en el precio de las propuestas manteniendo el margen, o en un incremento de los márgenes hasta el 23 % y 25 % manteniendo el precio de venta. Considerando que el 60 % de los clientes cambiaría de proveedor ante una mejora combinada de precio y servicio, esta representa una oportunidad tangible de captación de mercado. Asimismo, la velocidad de entrega de 2 a 4 semanas, frente a las 6 a 8 semanas habituales en empresas medianas, constituye una ventaja competitiva observable por los clientes. A ello se suma el acceso prioritario a nuevos productos, que fortalece el diferenciador técnico de la empresa. Como señaló el Gerente Comercial, un descuento del 15 % puede traducirse en una mejora significativa del margen bruto, mientras que el Especialista de Compras destacó que la rapidez en las entregas es un factor diferenciador valorado por los clientes.

D2. Además de la reducción de costos, ¿qué otros beneficios pueden generar una negociación efectiva con proveedores internacionales?

Respuesta:

Además de la reducción de costos, una negociación efectiva puede generar beneficios relacionados con el acceso a programas de incentivos comerciales, fondos de desarrollo de mercado, esquemas de financiamiento, capacitación especializada y certificaciones técnicas. También puede facilitar mejores condiciones de crédito, acceso a soporte postventa y oportunidades para desarrollar nuevas líneas de negocio asociadas a tecnologías emergentes y servicios en la nube.

Análisis:

Los hallazgos obtenidos muestran que una negociación efectiva genera beneficios que trascienden la optimización de costos. La entrevistada destacó la importancia de los programas de incentivos otorgados por fabricantes y mayoristas, tales como rebates y fondos para actividades comerciales, los cuales pueden convertirse en una fuente adicional de ingresos y contribuir al desarrollo de acciones de generación de demanda. Asimismo, las condiciones de crédito y financiamiento favorecen la gestión del flujo de caja.

D3. ¿Qué importancia tienen las relaciones comerciales de largo plazo en el fortalecimiento de la competitividad empresarial?

Respuesta:

Las relaciones comerciales de largo plazo son importantes porque generan mayor estabilidad operativa y facilitan la coordinación entre las partes. A medida que se consolida la confianza, es posible agilizar procesos comerciales, mejorar la planificación de la demanda, acceder a condiciones de financiamiento más favorables y contar con mayor respaldo ante situaciones de escasez o cambios en el mercado. Asimismo, estas relaciones favorecen el intercambio de conocimientos, la transferencia de buenas prácticas y la participación en iniciativas de innovación impulsadas por fabricantes y socios estratégicos.

Análisis:

Los resultados obtenidos evidencian que las relaciones comerciales de largo plazo contribuyen al fortalecimiento de la competitividad mediante la generación de confianza y previsibilidad entre las organizaciones. La entrevistada destacó que una relación consolidada permite acceder a mejores condiciones de crédito y facilita la gestión financiera de las operaciones internacionales, mientras que otros participantes señalaron que los proveedores suelen otorgar mayor prioridad a los clientes con historial comercial estable durante períodos de restricciones de inventario o alta demanda.

Categoría E: Oportunidades y limitaciones del proceso actual

E1. ¿Qué oportunidades identifica para fortalecer los procesos de negociación con proveedores internacionales dentro de las empresas del sector tecnológico?

Respuesta:

Entre las principales oportunidades se encuentran el fortalecimiento de programas de certificación, el incremento de los niveles de partnership con fabricantes estratégicos, una mayor adopción de modelos cloud y servicios gestionados, así como el aprovechamiento de programas de incentivos comerciales ofrecidos por fabricantes y distribuidores. Estas acciones pueden contribuir a mejorar tanto las condiciones comerciales como el posicionamiento competitivo de las empresas.

Análisis:

Los resultados obtenidos muestran que el fortalecimiento de las alianzas estratégicas representa una oportunidad relevante para las empresas integradoras de tecnología. El experto entrevistado señaló que el desarrollo de capacidades técnicas y comerciales mediante certificaciones permite acceder a niveles superiores de partnership, obteniendo beneficios adicionales como rebates, descuentos y participación en nuevas oportunidades comerciales. Asimismo, la expansión de modelos cloud y servicios gestionados abre nuevas posibilidades para generar ingresos recurrentes y fortalecer las relaciones con los clientes, permitiendo una gestión más flexible y sostenible del negocio.

E2. ¿Qué aspectos considera prioritarios para mejorar la gestión de compras internacionales en las organizaciones?

Respuesta:

Los entrevistados señalaron que la mejora de la gestión de compras internacionales requiere fortalecer la planificación de la demanda, la coordinación entre las áreas comercial, financiera y técnica, así como la evaluación integral de proveedores. También destacaron la importancia de contar con información histórica de negociaciones, desarrollar capacidades técnicas mediante certificaciones y mantener una comunicación más estrecha con fabricantes y distribuidores estratégicos.

Análisis:

Los resultados evidencian que la gestión de compras internacionales depende de múltiples factores organizacionales que deben actuar de manera complementaria. La especialista en compras destacó que una adecuada planificación permite anticipar necesidades y reducir el impacto de la volatilidad de precios y los problemas de abastecimiento. Asimismo, se identificó que la coordinación entre las áreas involucradas favorece una mejor alineación entre los objetivos comerciales, financieros y operativos de la organización.

E3. ¿Existen prácticas o tendencias que actualmente estén siendo implementadas por empresas del sector y que podrían contribuir a mejorar los resultados de negociación?

Respuesta:

Las principales tendencias identificadas incluyen la adopción de modelos basados en consumo, servicios gestionados, plataformas cloud y esquemas Pay As You Go. Asimismo, se observa una creciente inversión en certificaciones y programas de partnership con fabricantes como mecanismo para mejorar las capacidades técnicas y comerciales de las empresas integradoras.

Análisis:

Los hallazgos evidencian una transición progresiva desde modelos tradicionales de adquisición hacia esquemas más flexibles basados en consumo y suscripción. El experto entrevistado destacó que los modelos Pay As You Go permiten ajustar los costos al nivel real de utilización de los servicios, generando mayor flexibilidad para los clientes y nuevas oportunidades de generación de ingresos para los integradores tecnológicos. Paralelamente, las empresas están fortaleciendo sus programas de certificación y alianzas con fabricantes para incrementar su nivel de especialización y acceder a beneficios comerciales que mejoran su posición competitiva dentro del mercado.

Las grabaciones correspondientes a las entrevistas realizadas a los expertos se encuentran disponibles en el **Anexo A**, donde se incluyen los enlaces de acceso como respaldo de la información recopilada durante el proceso de investigación.

3.1.2 Observación del entorno competitivo y prácticas comerciales

La observación directa del entorno competitivo y de las prácticas comerciales del sector tecnológico ecuatoriano representa una herramienta complementaria a los métodos cualitativos y cuantitativos. Esta técnica permitió obtener información relevante sobre las dinámicas del mercado, las estrategias utilizadas por la competencia y las principales tendencias del sector. Para ello, se analizaron propuestas comerciales de empresas competidoras, se revisaron sitios web corporativos, se consultaron bases de datos de distribuidores mayoristas y se examinaron reportes especializados de la industria. Los resultados obtenidos aportan información valiosa para el análisis de las estrategias de

negociación con proveedores internacionales, ya que permiten comprender mejor las condiciones del mercado en el que opera la empresa de soluciones tecnológicas.

Tabla 9. Ficha de observación entorno competitivo y prácticas comerciales del sector

Variable Observada	Hallazgo Principal	Interpretación del hallazgo	Competidor Principal
Estructura de precios	Predominan esquemas mixtos CAPEX/OPEX, con descuentos de 8 % a 12 % en empresas medianas y de hasta 35 % en líderes del mercado. El financiamiento 30/70 es una práctica común.	La estructura de precios refleja patrones de diferenciación basados en volumen, capacidad técnica y relaciones de largo plazo.	Telconet, Puntonet
Prácticas de negociación	Las negociaciones con fabricantes suelen extenderse entre 6 y 12 meses, complementadas con revisiones anuales y programas de incentivos por volumen (MDF).	Las prácticas de negociación observadas varían en formalidad y sistematización, evidenciando tanto enfoques estructurados como reactivos.	Telconet y empresas integradoras
Certificaciones y alianzas	Las certificaciones Gold y Premier son estándares del sector, mientras que la certificación ISO 27001 constituye un factor diferenciador, especialmente en el ámbito financiero.	Las certificaciones de fabricantes internacionales constituyen un factor diferenciador que fortalece la credibilidad técnica.	Cisco, Microsoft, Palo Alto Networks

Variable Observada	Hallazgo Principal	Interpretación del hallazgo	Competidor Principal
Distribuidores mayoristas	El mercado está concentrado en tres distribuidores principales: Ingram Micro, TD SYNNEX y ScanSource, con márgenes promedio de 10 % a 15 % en hardware.	Los distribuidores mayoristas operan como intermediarios que agregan valor a través de disponibilidad local, soporte técnico.	Ingram Micro, TD SYNNEX, ScanSource
Tendencias del mercado	Se observa una migración acelerada hacia servicios en la nube y modelos OPEX, impulsada por el crecimiento de la demanda de ciberseguridad y soluciones especializadas.	La creciente adopción de modelos de servicio gestionado refleja la transformación del mercado hacia esquemas de contratación más flexibles.	Microsoft, Cisco, Palo Alto Networks
Contexto regulatorio	La vigencia de la LOPDP y la adopción de ISO 27001 fortalecen los requisitos de cumplimiento, mientras que los aranceles tecnológicos mantienen una incidencia limitada.	El contexto regulatorio ecuatoriano impone requisitos de cumplimiento que condicionan decisiones de selección de proveedores.	Telconet, Puntonet

Estructura de precios:

Los modelos de estructura de precios identificados en el análisis del entorno competitivo revelan una transición progresiva hacia modelos híbridos que combinan elementos de CAPEX (inversión de capital) (inversión de capital) y Opex (gastos operativos). Las empresas integradoras de tecnología líderes en el mercado ecuatoriano han comenzado a ofrecer opciones que permiten a sus clientes seleccionar entre compra directa de equipamiento o servicios de suscripción. Este cambio refleja tendencias globales del sector tecnológico hacia modelos de entrega as-a-service, facilitando el acceso a soluciones tecnológicas sin inversiones iniciales significativas. no solo la estructura de precios de compra, sino también la capacidad de ofrecer opciones de financiamiento flexible que se alineen con las preferencias emergentes de sus clientes.

Prácticas de negociación:

Las prácticas de negociación identificadas en el mercado muestran que las relaciones entre integradores tecnológicos, distribuidores y fabricantes suelen gestionarse mediante ciclos periódicos de negociación que pueden extenderse entre seis y doce meses. Estos procesos incluyen la revisión de condiciones comerciales, descuentos por volumen, términos de pago y acceso a programas de incentivos comerciales (MDF). Las empresas de mayor tamaño suelen adoptar enfoques más planificados y estratégicos, mientras que las organizaciones medianas tienden a negociar en función de oportunidades específicas de negocio. Estos hallazgos refuerzan la importancia de establecer procesos formales de negociación que permitan fortalecer las relaciones con proveedores.

Certificaciones y alianzas:

El análisis de los sitios web corporativos y directorios de socios tecnológicos muestra que las certificaciones Gold y Premier otorgadas por fabricantes internacionales como Cisco, Microsoft y Palo Alto Networks se han consolidado como estándares relevantes dentro del sector. Estas acreditaciones facilitan el acceso a beneficios comerciales, soporte especializado y programas de capacitación. De igual manera, la certificación ISO 27001 representa un elemento de gran valor para las empresas que ofrecen soluciones de ciberseguridad y servicios dirigidos a sectores altamente regulados. En este contexto, las certificaciones fortalecen la credibilidad técnica de las organizaciones y contribuyen a mejorar su posicionamiento frente a clientes y proveedores.

Distribuidores mayoristas:

El mercado tecnológico ecuatoriano presenta una alta concentración en torno a tres distribuidores mayoristas principales: Ingram Micro, TD SYNNEX y ScanSource. Estas

organizaciones desempeñan un papel fundamental dentro de la cadena de suministro al proporcionar acceso a productos tecnológicos, financiamiento, soporte técnico y servicios logísticos. Para muchas empresas integradoras, los distribuidores constituyen el principal canal de acceso a fabricantes internacionales, lo que influye directamente en las condiciones comerciales y en la disponibilidad de soluciones tecnológicas.

Tendencias de mercado:

Las tendencias observadas en el sector tecnológico ecuatoriano muestran una creciente adopción de servicios en la nube y modelos de contratación basados en OPEX. Esta evolución responde al interés de las organizaciones por reducir inversiones iniciales y acceder a soluciones más flexibles y escalables. Paralelamente, la demanda de servicios de ciberseguridad continúa en aumento debido al fortalecimiento de los requisitos regulatorios y a la aceleración de los procesos de digitalización. Estas transformaciones están impulsando un cambio gradual desde modelos tradicionales centrados en la venta de infraestructura hacia esquemas basados en servicios gestionados y relaciones comerciales.

Contexto regulatorio:

El análisis del contexto regulatorio ecuatoriano evidencia la existencia de requisitos de cumplimiento cada vez más relevantes para las empresas que prestan servicios tecnológicos a sectores como el financiero, público y de telecomunicaciones. La vigencia de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) y la adopción de estándares internacionales como ISO 27001 han fortalecido las exigencias relacionadas con la seguridad de la información y la gestión de riesgos. Aunque las certificaciones continúan siendo un factor importante para participar en el mercado, su presencia generalizada entre los principales competidores ha reducido su capacidad de diferenciación. En este escenario, elementos como la experiencia técnica, la capacidad de implementación y la calidad del soporte adquieren un papel cada vez más relevante para la generación de ventajas competitivas.

3.2 Enfoque cuantitativo de la investigación

El enfoque cuantitativo se fundamenta en las variables establecidas en el plan de investigación. La variable independiente corresponde a las estrategias de negociación con proveedores internacionales, las cuales se evalúan mediante factores relacionados con la selección de proveedores, los modelos de contratación y el nivel de satisfacción de los clientes. Por otro lado, la variable dependiente se refiere a la optimización de los costos de adquisición y la competitividad empresarial, reflejada en aspectos como la disposición a cambiar de proveedor, la percepción del precio frente al valor recibido y la preferencia por esquemas de contratación flexibles.

Como respaldo del proceso de observación desarrollado en la presente investigación, en el **Anexo B** se incluyen las referencias de las fuentes consultadas, las cuales comprenden bases de datos internas, propuestas comerciales de la empresa de tecnología y las páginas web utilizadas para la recopilación y validación de la información analizada.

3.2.1 Encuesta a clientes actuales y potenciales

El instrumento de encuesta se compone de 21 preguntas que combinan ítems en escala Likert de cinco puntos y preguntas abiertas, permitiendo recopilar información sobre seis aspectos principales: los factores que influyen en la selección de proveedores tecnológicos, la importancia atribuida al precio en comparación con otros atributos de valor, la valoración de servicios diferenciadores, las preferencias respecto a modelos de contratación CAPEX y OPEX, el nivel de satisfacción con los proveedores actuales y la disposición a cambiar de proveedor bajo determinadas condiciones. El análisis de las respuestas obtenidas de los representantes de 20 organizaciones pertenecientes a diversos sectores económicos, entre ellos banca y servicios financieros, seguros, salud, educación, entretenimiento, turismo, automotriz y fundaciones, permitió identificar los principales factores que influyen en la selección de proveedores tecnológicos, así como las percepciones, necesidades y expectativas de los clientes respecto a los servicios ofrecidos por las empresas del sector.

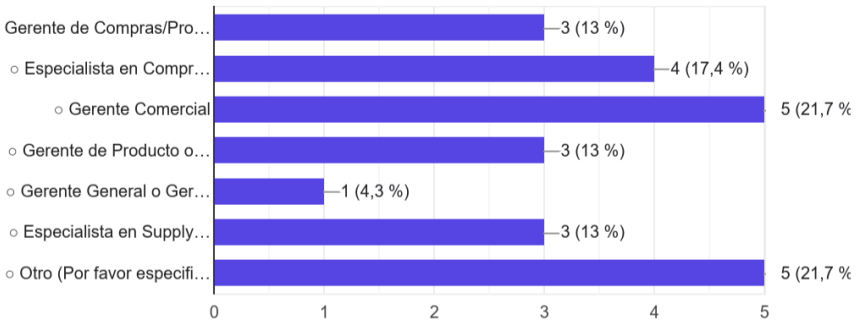
Tabla 10. Lista de clientes por sector

Sector	Cliente
Banca y Financiero	Banco Pichincha C.A.
Banca y Financiero	Banco General Rumiñahui
Banca y Financiero	Banco Diners Club
Banca y Financiero	Banco Solidario
Banca y Financiero	Banco Vision Fund
Banca y Financiero	Banco Pichincha Panamá
Banca y Financiero	Banco Pichincha Miami
Banca y Financiero	Consorcio del Pichincha
Banca y Financiero	Banred
Banca y Financiero	Data Fast
Banca y Financiero	Pagueya
Seguros	Seguros del Pichincha
Salud	Humana
Seguros	Sweaden Seguros
Educación	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Fundación	Fundación CRISFE
Automotriz	Casabaca
Automotriz	Mavesa
Entretenimiento	Multicines
Turismo y Hotelería	Hoteles Decameron
Sector Público	CDEDPDP

Fuente: Base de clientes de la empresa de tecnología

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a las 21 preguntas de la encuesta, acompañados de su respectiva interpretación y hallazgo, con el propósito de facilitar la comprensión de los aspectos más relevantes identificados durante la investigación.

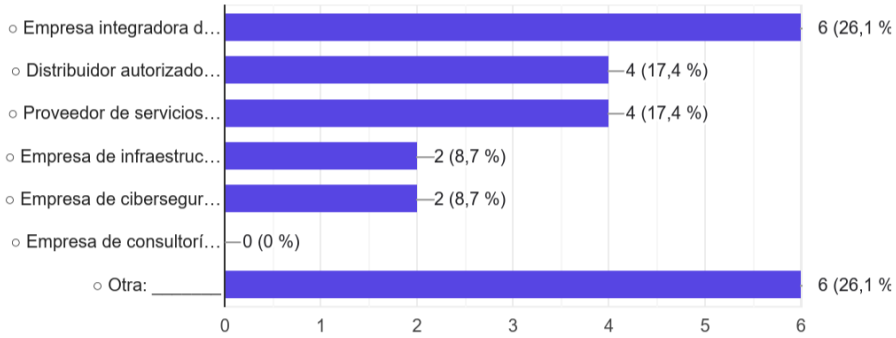
Pregunta 1. ¿Cuál es su cargo u ocupación actual?



Análisis:

La distribución de cargos muestra una participación importante de perfiles vinculados a la toma de decisiones. Los Gerentes Comerciales y la categoría "Otros" representan el 21,7 % de la muestra cada uno, incluyendo organizaciones como Casabaca, Multicines, Hoteles Decameron y Mavesa. Los Especialistas en Compras concentran el 17,4 %, perfil frecuente en instituciones como Banco Pichincha, Banred y Banco General Rumiñahui. Estos resultados reflejan la participación de profesionales con influencia directa en los procesos de adquisición y selección de proveedores tecnológicos.

Pregunta 2. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

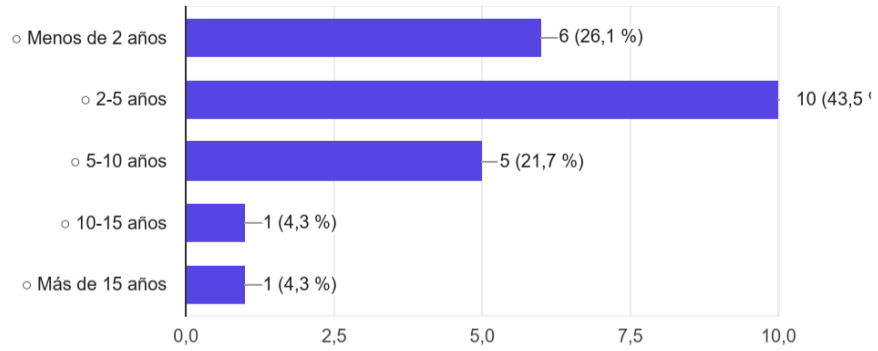


Análisis:

La composición de la muestra presenta una participación diversa de actores vinculados al ecosistema tecnológico. El 40 % corresponde a compradores corporativos de sectores como el financiero, educativo y de servicios, los cuales representan una parte importante de la demanda de soluciones tecnológicas. Por su parte, el 35 % está conformado por distribuidores e integradores que mantienen una interacción constante con fabricantes y proveedores internacionales. Esta diversidad permite incorporar diferentes perspectivas

sobre los procesos de negociación, ya que cada grupo enfrenta necesidades, objetivos y condiciones de compra particulares dentro de la cadena de valor del sector tecnológico.

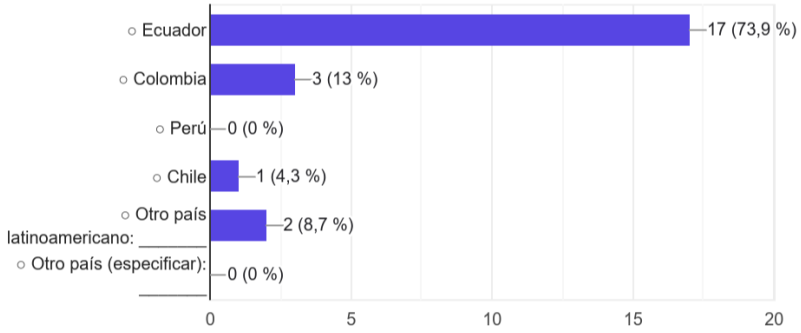
Pregunta 3. ¿Cuántos años de experiencia en negociaciones internacionales?



Análisis:

La mayor parte de las organizaciones analizadas se concentra en los segmentos de 2 a 5 años de experiencia (43,5%) y menos de 2 años (26,1%), evidenciando una participación predominante de empresas en etapas de desarrollo y consolidación. Dentro de estos grupos se encuentran organizaciones como Humana, Sweaden Seguros, CDEDPDP, Casabaca, Hoteles Decameron, Pagueya y Banco Vision Fund. Por su parte, el 21,7% corresponde a empresas consolidadas con entre 5 y 10 años de experiencia, entre ellas Data Fast, Mavesa, Multicines y la Universidad Católica del Ecuador. Finalmente, los segmentos con más de 10 años de trayectoria representan apenas el 8,6% de la muestra, destacándose organizaciones como Fundación CRISFE, Seguros del Pichincha, Banco Pichincha, Banco General Rumiñahui, Consorcio del Pichincha, Banred y Banco Solidario.

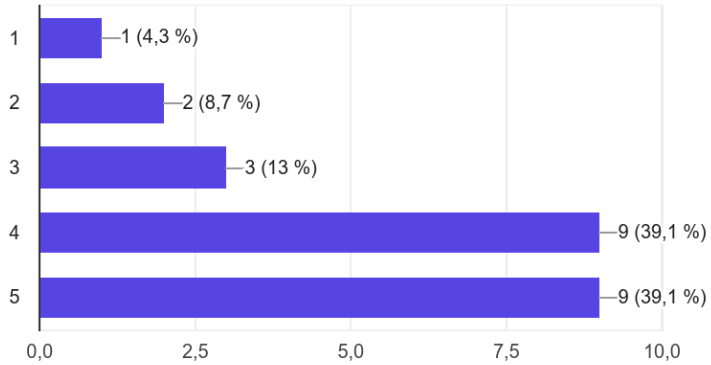
Pregunta 4. ¿En qué país se encuentra ubicada su empresa?



Análisis:

La alta participación de organizaciones ecuatorianas (73.9%) permite que los resultados reflejan de manera representativa la realidad del mercado nacional. Estas empresas operan en un entorno con características particulares, como un mercado de menor escala, volúmenes de compra más reducidos en comparación con países vecinos y una oferta limitada de proveedores alternativos. Aunque Banco Pichincha Panamá y Banco Pichincha Miami participan en mercados con una dinámica más internacional, mantienen vínculos y desafíos similares a los de la operación local. Asimismo, instituciones como la Universidad Católica del Ecuador y la Fundación CRISFE dependen principalmente del contexto nacional, por lo que son más sensibles a las variaciones y condiciones propias del mercado ecuatoriano.

Pregunta 5. Califique el nivel de formalidad en la documentación de procesos de compra en su empresa.



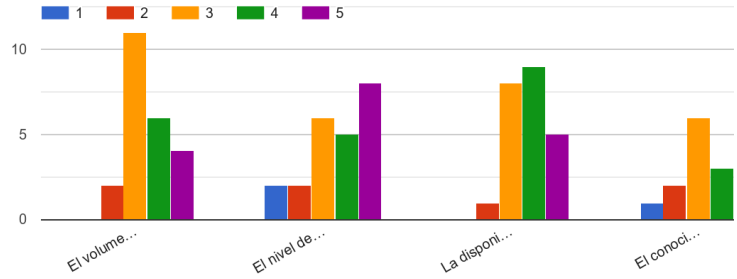
Análisis:

Se observa una relación entre el tamaño de la organización y el nivel de formalización de sus procesos de compra. Empresas como Banco Pichincha, Consorcio del Pichincha y

Data Fast cuentan con procedimientos más estructurados, incluyendo solicitudes formales de propuestas (RFP), criterios de evaluación definidos, procesos de auditoría de proveedores y análisis de riesgos. Esto les permite tomar decisiones con mayor respaldo de información y negociar desde una posición más sólida. Por otro lado, organizaciones como Mavesa, Casabaca y Multicines disponen de procesos establecidos, aunque con un menor nivel de análisis comparativo y documentación, lo que puede limitar su capacidad para evaluar alternativas y sustentar mejores condiciones de negociación ante los proveedores.

Pregunta 6. ¿En qué medida los siguientes factores condicionan su poder de negociación con proveedores internacionales?

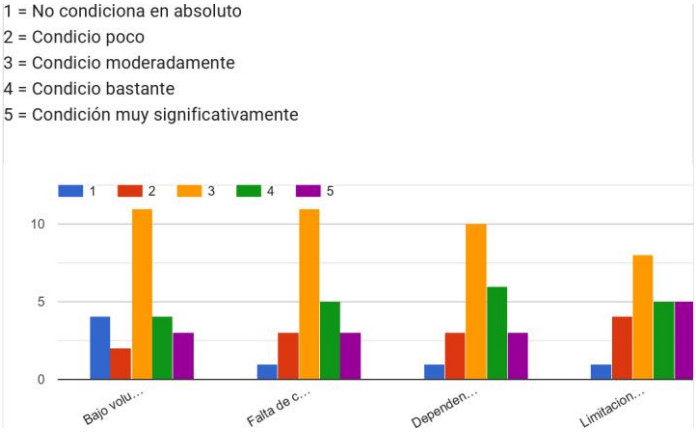
1 = No condiciona en absoluto
2 = Condición poco
3 = Condición moderadamente
4 = Condición bastante
5 = Condición muy significativamente



Análisis:

Banco Pichincha destaca en 6 de 8 factores (volumen 5, partnership 5, conocimiento 5, relaciones 5, puntualidad 5, información 4), generando poder multiplicador. Data Fast es fuerte en factores técnicos (certificación, conocimiento, información) compensando volumen menor. Empresas medianas como Casabaca y Multicines son débiles en volumen (2-3) y portafolio diversificado (2), limitando su capacidad de negociación. CDEDPDP y Pagueya tienen debilidades múltiples. Esto explica por qué grandes bancos logran mejores descuentos: negocian desde fortaleza en todos los ejes, mientras que medianas deben elegir dónde ser fuertes.

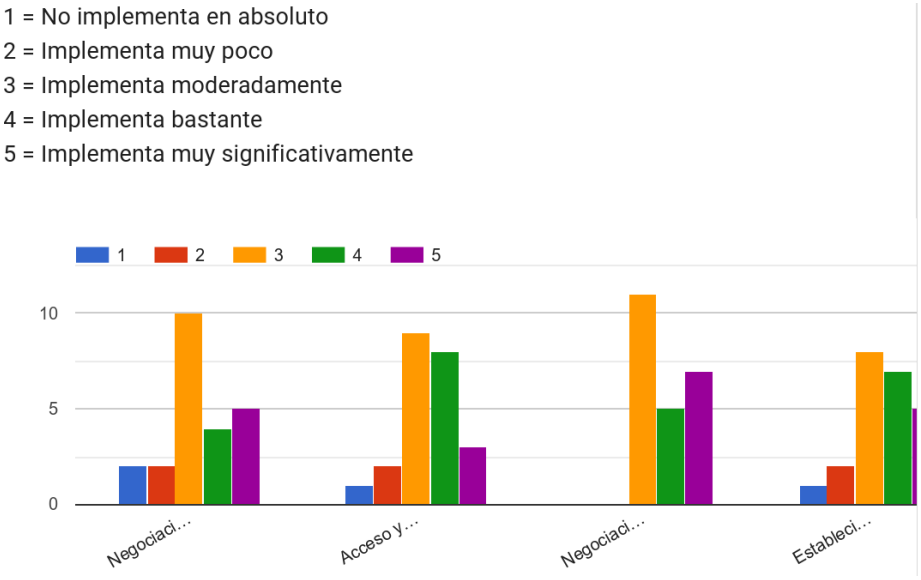
Pregunta 7. ¿Cuál es la principal limitante para mejorar su poder de negociación con proveedores internacionales?



Análisis:

Las limitantes varían según el tipo de organización. Banco Pichincha reporta una baja afectación por volumen de compra (1/5), asociada a su posición como uno de los principales compradores del mercado. En contraste, Casabaca y Multicines consideran el bajo volumen una limitante severa (5/5), debido a la competencia con cadenas multinacionales de mayor escala. Por su parte, la Universidad Católica del Ecuador y la Fundación CRISFE enfrentan principalmente restricciones presupuestarias, mientras que empresas más pequeñas como Pagueya y CDEDPDP acumulan varias limitantes, entre ellas volumen de compra, capacitación y análisis de costos. Estos resultados sugieren la necesidad de estrategias diferenciadas: las organizaciones más grandes pueden enfocarse en innovación y diferenciación, mientras que las medianas y pequeñas requieren fortalecer sus capacidades de análisis y negociación.

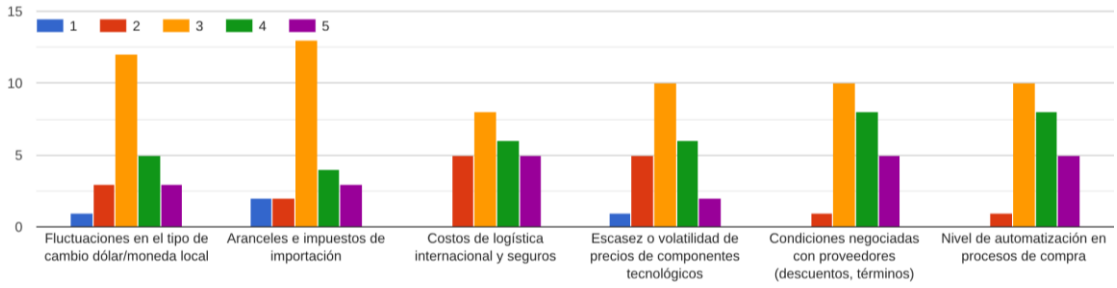
Pregunta 8. ¿En qué medida su empresa implementa las siguientes estrategias de negociación con proveedores internacionales?



Análisis:

Banco Pichincha implementa todas las estrategias a nivel alto (4-5), indicando madurez de procurement integral. Data Fast también muestra implementación robusta (4-5 en técnicas avanzadas). El problema sectorial es la Matriz de Kraljic (2.8 promedio): 80% de empresas no segmenta proveedores por criticidad vs. volumen, perdiendo oportunidades de optimización. Pagueya, CDEDPDP, Casabaca no usan Deal Registration ni Matriz de Kraljic, indicando que negocian con proveedores sin análisis previo de posición relativa. Esto explica por qué obtienen términos desfavorables. Oportunidad: capacitación en Matriz de Kraljic tendría ROI inmediato para medianas.

Pregunta 9. ¿En qué medida los siguientes factores afectan los costos de adquisición de su empresa?

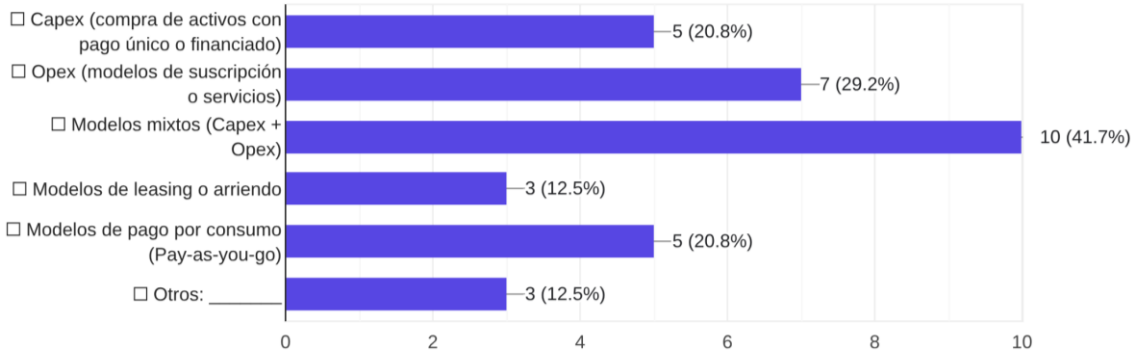


Análisis:

Polarización crítica: factores externos (cambio -2.2, aranceles -2.3, logística -2.4) generan presión al alza en costos para todos los clientes, especialmente para importadores directos

(Casabaca, Mavesa, Hoteles). Esto supera mejoras operacionales. La única palanca positiva controlable es 'condiciones negociadas' (4.2), lo que refuerza el imperativo de mejorar técnicas de negociación. En este caso, Banco Pichincha y Banred mitigan el cambio con coberturas financieras; Casabaca y Mavesa no pueden. Esto explica la compresión de márgenes: empresas venden con precios fijos (impuesto por clientes) pero costos suben por macroeconomía.

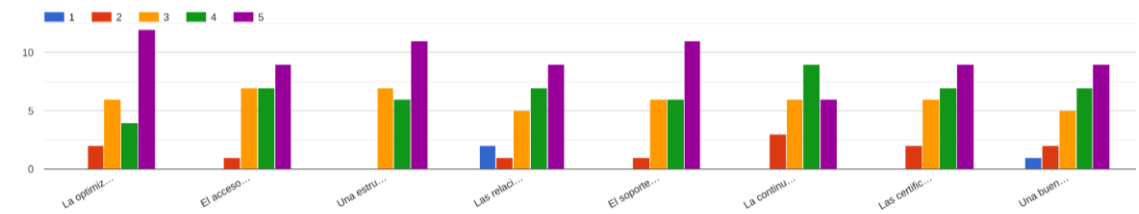
Pregunta 10. ¿Cuál es el principal reto que enfrenta su empresa en la negociación con proveedores internacionales para reducir costos de adquisición?



Análisis:

Se puede observar que, Banco Pichincha enfrenta asimetría de poder (reto 1) porque negocia con proveedores globales que sirven a millones de clientes. Aunque Banco Pichincha es grande en Ecuador, es pequeño para Microsoft. Casabaca y Mavesa enfrentan reto 2: volatilidad que no pueden controlar. Universidad Católica y Fundación CRISFE enfrentan reto 4: clientes (estudiantes, beneficiarios) no pagan más si los costos suben. Esta segmentación de retos sugiere intervenciones diferenciadas: grandes bancos necesitan inteligencia competitiva global; medianas necesitan cobertura de cambio y cláusulas de escalamiento; instituciones sin fines de lucro necesitan modelos colaborativos con proveedores.

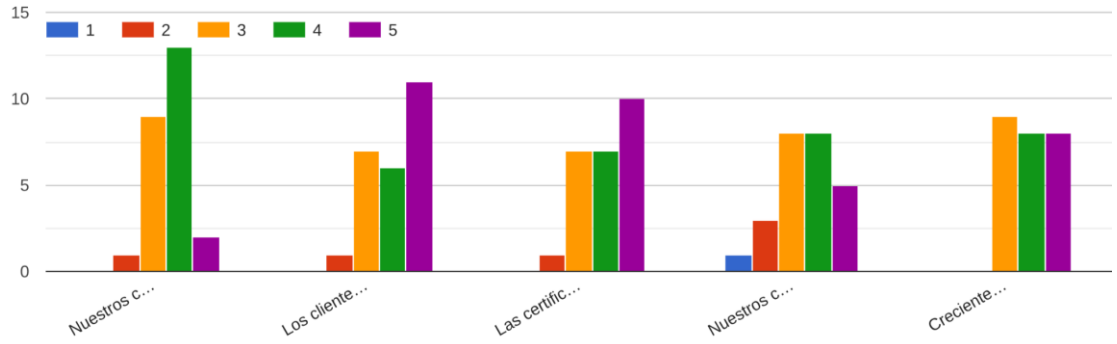
Pregunta 11. ¿En qué medida está de acuerdo con los siguientes enunciados sobre competitividad?



Análisis:

De acuerdo con la opinión de los encuestados, existe unanimidad ya que incluso empresas que experimentan aumentos de costos (Q19) reconocen que la optimización es crítica. Esto confirma que el reto no es percepción sino capacidad: Banco Pichincha, Data Fast saben cómo optimizar; Casabaca, Pagueya saben que deben, pero carecen de herramientas. Instituciones sin fines de lucro (Fundación CRISFE, Universidad Católica) reportan acuerdo (4) pero tienen restricciones presupuestarias que limitan la inversión en optimización. Este consenso es base sólida para intervención de fortalecimiento.

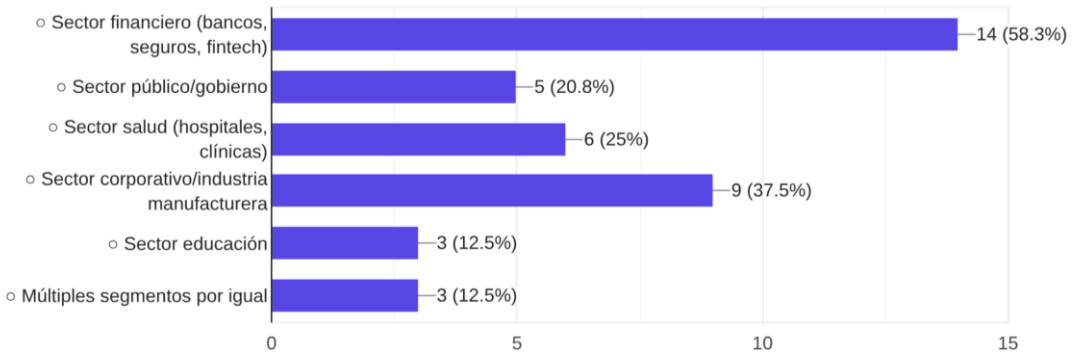
Pregunta 12. ¿En qué medida está de acuerdo con los siguientes enunciados sobre demanda y preferencias de clientes?



Análisis:

Existe una validación de dicotomía estratégica donde las empresas no pueden elegir entre 'precio bajo' o 'innovación' ya que necesitan ambos. Banco Pichincha necesita acceso a cloud, AI, ciberseguridad a bajo costo. Hoteles Decameron requiere sistemas de reserva internacionales competitivos. Casabaca y CDEDPDP responden neutral (3) quizás porque aún no diferenciación por tecnología, pero esto es vulnerabilidad competitiva: si competidor accede a tecnología superior, los desplaza. Implicación para negociación: proveedores pueden justificar precios premium si ofrecen innovación que diferencia al cliente.

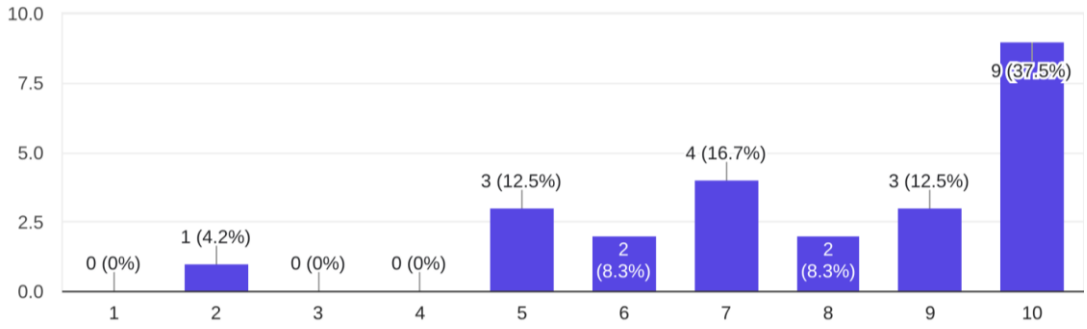
Pregunta 13. ¿Cuál de los siguientes es el segmento de cliente más importante para su empresa en términos de volumen de ventas?



Análisis:

Existe un resultado inesperado ya que las empresas ecuatorianas priorizan la confiabilidad sobre el precio. Por un lado, Banco Pichincha no puede permitir la caída de sistemas de pagos. Hoteles Decameron necesita un sistema de reservas 24/7 operativo. Multicines requiere una plataforma confiable en horarios de taquilla. Esto abre una oportunidad estratégica donde los proveedores que garanticen SLA rigurosos (99.9% uptime, soporte 24/7, RTO/RPO documentados) pueden justificar premios de precio del 15-20% porque el cliente reduce el riesgo. Casabaca y CDEDPDP menos consolidados reportan acuerdo (4) vs (5) porque aún no experimentaron interrupciones costosas, pero eventualmente alinearán.

Pregunta 14. Califique el nivel de competencia en el sector de soluciones tecnológicas (1 = Muy baja competencia; 10 = Competencia muy alta)

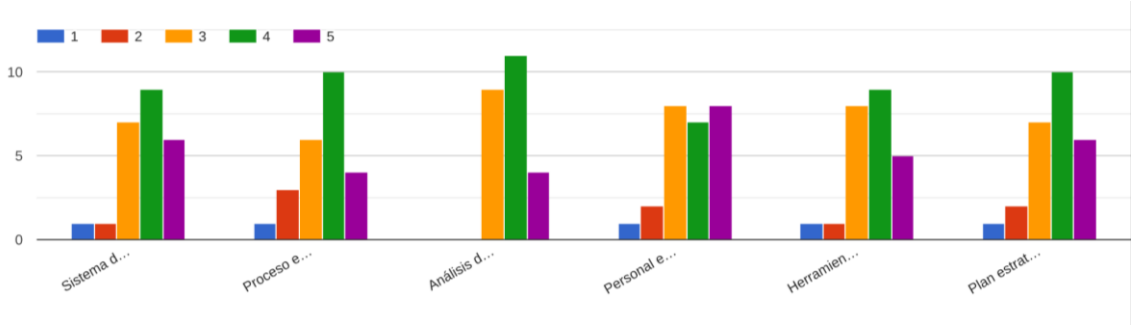


Análisis:

Existe una correlación entre Banco Pichincha y Data Fast (que poseen certificaciones Platinum/Gold) reportan máximo acuerdo (5). Las certificaciones funcionan como garantía de soporte y actualización. Para Banco Pichincha, la certificación Microsoft Platinum significa tener acceso a previsualizaciones de productos, SME dedicados, prioridad en soporte. Esto genera valor que justifica los precios. Casabaca, CDEDPDP, Pagueya no tienen certificaciones (2-3 impacto) porque el volumen no justifica para

proveedores. Oportunidad: existe una ruta hacia certificaciones Silver/Gold para medianas tendría impacto en negociación (pasarían de 2-3 a 4-5 en poder).

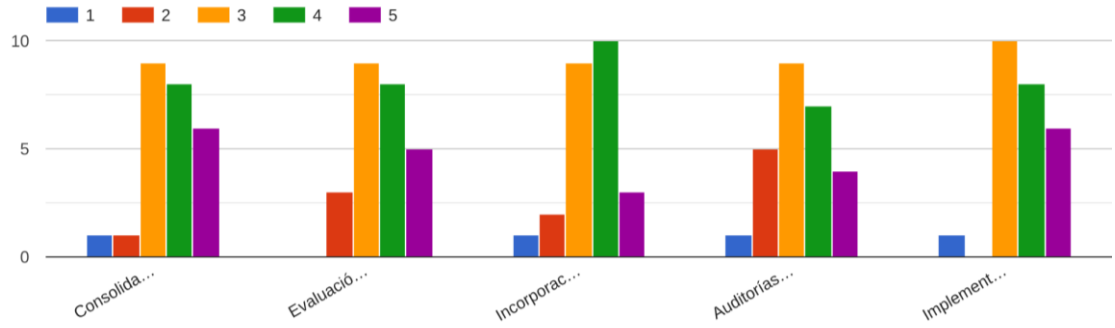
Pregunta 15. ¿En qué medida su empresa cuenta con las siguientes capacidades para la gestión efectiva de proveedores?



Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos, existe una validación de conexión causal entre procurement y rentabilidad. Banco Pichincha, que invierte en gestión de proveedores (analiza costos, ejecuta renegociaciones, desarrolla partnership), mantiene márgenes. Casabaca y Mavesa (de acuerdo 4) comprenden conexión, pero implementan menos. CDEDPDP y Pagueya (neutral 3) probablemente no miden impacto, quizás no trackean costo de proveedor o margen de cliente final. Esto sugiere realizar una intervención de measurement, es decir implementar dashboard costo de adquisición, margen operacional y rentabilidad por cliente.

Pregunta 16. ¿En qué medida implementa las siguientes prácticas para optimizar su cadena de suministro?



Análisis:

Existe una cascada de demanda, ya que el cliente corporativo de Banco Pichincha (ej: Consorcio del Pichincha) demanda continuidad, es decir, Banco Pichincha debe negociar garantías con proveedores como Microsoft y Microsoft puede cobrar premium. Hoteles Decameron, cuyos clientes (huéspedes) exigen WiFi funcional y reserva 24/7, negocia

desde posición de 'debo ofrecer continuidad' con proveedores. Casabaca y Mavesa (retail) son más tolerantes porque los clientes pueden volver mañana si hoy cae el sistema. Este insight explica por qué Banco Pichincha soporta precios altos: presión cascada de arriba hacia abajo.

Pregunta 17. ¿Cuál considera que es la principal oportunidad para mejorar la negociación con proveedores internacionales en su empresa?

Análisis:

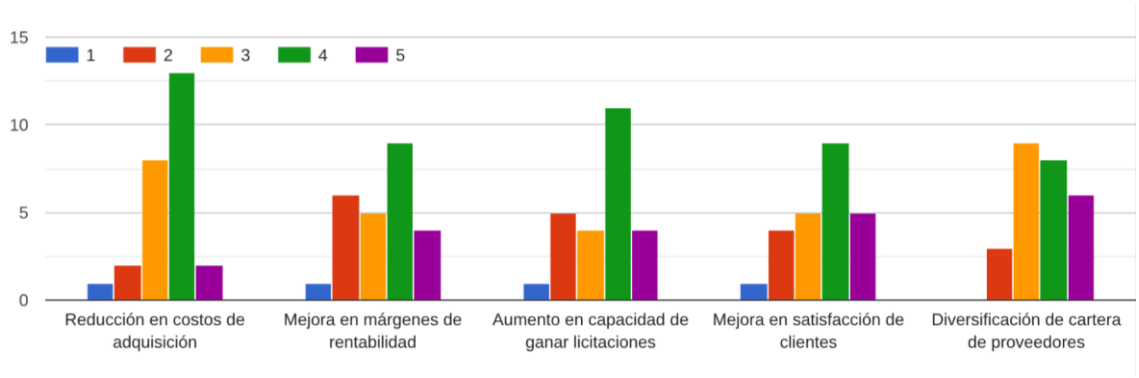
Los encuestados mencionan que, para mejorar la negociación con proveedores, se requiere de soporte 24/7, es decir continuidad operativa. Banco Pichincha requiere que proveedor Microsoft tenga ingenieros disponibles en horarios Ecuador y adicionalmente operación global. Esto tiene costo (personal en 3 zonas horarias), que el proveedor traslade a precio. Hoteles Decameron, que atiende clientes de madrugada, necesita soporte nocturno. Empresas que operan 24/7 (financiero, hotelería) reportan máximo acuerdo (5). Retail (Casabaca) opera horarios comerciales, por tanto, brindar soporte 24/7 es imprescindible, reportando neutral (3). A partir de esto, nace una oportunidad, donde los proveedores que ofrecen 'soporte 24/5' (lunes-viernes completo) a menor precio que 24/7 pueden capturar el segmento Casabaca/CDEDPDP.

Pregunta 18. ¿Qué recomendaciones sugeriría para mejorar la competitividad de empresas del sector tecnológico mediante una mejor gestión de proveedores internacionales?

Análisis:

Se sugiere que las instituciones públicas y grandes corporativas (Banco Pichincha, Universidad Católica) exigen certificaciones ISO (27001 para seguridad, 9001 para calidad, 20000 para TI). Para ellas, la certificación no es diferenciadora sino requisito ya que un proveedor sin ISO no entra en evaluación. Esto excluye startups y pequeños proveedores locales, reduciendo la competencia. Por ejemplo, Casabaca y CDEDPDP (neutral/bajo) carecen de procesos formales para requerir certificaciones a sus proveedores. Esta asimetría beneficia proveedores grandes como Banco Pichincha que requiere de ISO para reducir proveedores elegibles y perder poder de negociación.

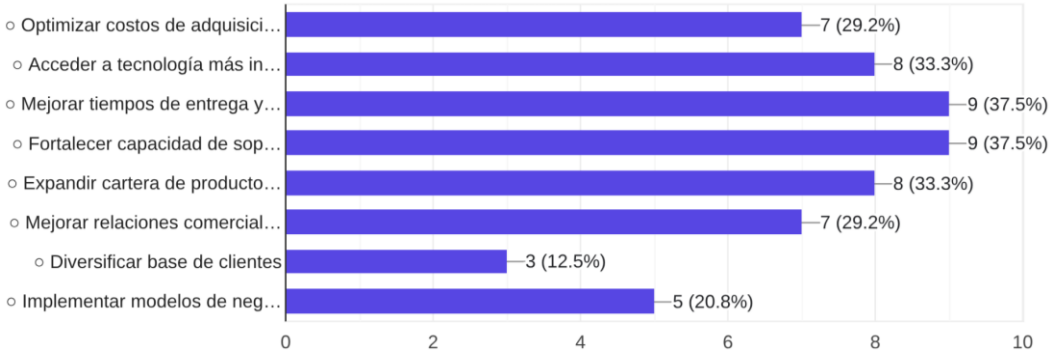
Pregunta 19. En los últimos 2 años, ¿en qué medida ha experimentado los siguientes resultados en su empresa?



Análisis:

Varias empresas reconocen criticidad de costos, pero el 60% experimentó aumentos. Data Fast logró reducción porque implementó la Matriz de Kraljic y renegociaciones sistemáticas. Banco Pichincha (2) porqué escala genera poder. Pero Consorcio, CDEDPDP, Pagueya 5 aumentos significativos, sugieren que la presión macroeconómica (cambio USD) supera mejoras operacionales. Hoteles, Multicines están atrapados por: volumen insuficiente para negociar descuentos, volatilidad macro empuja costos. Lo cual implica mejorar costos que requieran combinar negociación, además de cobertura macroeconómica e innovación en procesos.

Pregunta 20. ¿Cuál de las siguientes acciones considera prioritaria para mejorar la competitividad de su empresa?

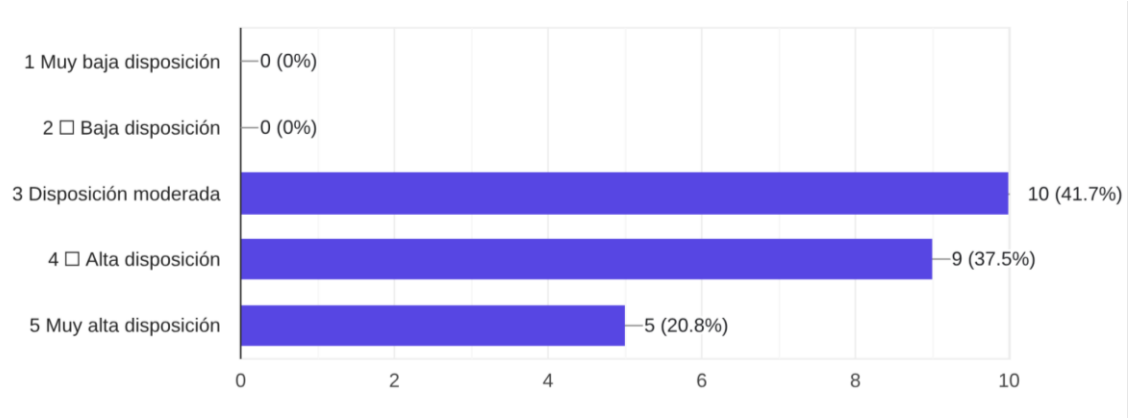


Análisis:

Peor que costos: márgenes promedio 3.1 vs costos 3.3. Esto significa: aunque algunas empresas redujeron costos, los clientes no pagaron más. Compresión de márgenes. Consorcio, CDEDPDP reportan disminución (1-2): costos subieron, precios bajaron por competencia. Banco Pichincha reporta sin cambios (3) porque el tamaño permite mantener los precios. Data Fast (4) y Mavesa (4) lograron aumento porque diferenciación (servicio, soporte) justificó precios. Implicación crítica: reducir costos de proveedores

SOLO no mejora rentabilidad si cliente no reconoce valor. Requiere diferenciación simultánea.

Pregunta 21. ¿Cuál es su disposición para invertir en un programa de fortalecimiento de estrategias de negociación con proveedores internacionales?



Análisis:

Los encuestados se mantienen con la paradoja donde menciona que el mercado crece (capacidad licitadora sube a 3.5) pero márgenes comprimen (3.1), costos suben (3.3). La demanda de soluciones tecnológicas en Ecuador crece más rápido que la oferta. Hay más licitaciones disponibles. Pero la competencia por precios es feroz: ganan la licitación perdiendo margen. Banco Pichincha gana más proyectos, pero con márgenes similares o menores. Implicación: oportunidad está en convertir volumen en rentabilidad mediante negociación superior de costos con proveedores. 80% gana más trabajo; solo 30% lo monetiza mejor.

Los enlaces correspondientes a la encuesta aplicada, así como el enlace de los resultados obtenidos, se presentan en el **Anexo C** como evidencia del proceso de recopilación y análisis de la información.

3.3 Análisis de las características de la oferta del mercado tecnológico

El análisis comparativo de la oferta evidencia que gran parte de las empresas del sector comercializan soluciones de fabricantes como Cisco, Microsoft y Palo Alto Networks. En este escenario, la diferenciación se genera principalmente a través de la calidad del servicio, la experiencia técnica y las alianzas estratégicas con los fabricantes. Por ello, obtener mejores condiciones comerciales mediante una negociación efectiva con proveedores internacionales representa una oportunidad para fortalecer la competitividad empresarial. Asimismo, se observó que las empresas líderes aprovechan estrategias como

la consolidación de compras, los acuerdos de largo plazo y el fortalecimiento de alianzas con fabricantes. Estas prácticas sirven como referencia para las estrategias propuestas en el capítulo siguiente.

Tabla 11. Caracterización comparativa de la oferta del mercado de integradores tecnológicos en Quito

Actor de mercado	Portafolio principal	Nivel de partnership	Segmento objetivo	Ventaja competitiva percibida
Empresa objeto de estudio	Ciberseguridad, networking, cloud, infraestructura, MSSP/SOC	Gold/Premier en principales fabricantes	Financiero, salud, gobierno, corporativo	Soporte 24/7, certificaciones ISO, integración multivendor, personalización
Telconet	Conectividad, cloud, networking, servicios gestionados	Premier/Platinum con Cisco y Microsoft	Corporativo y gobierno a nivel nacional	Red nacional propia, mayor escala operativa y volumen de compra
Logic Studio	Ciberseguridad, cloud, infraestructura	Gold con Palo Alto y Microsoft	Financiero y corporativo en Quito	Especialización en ciberseguridad y soluciones avanzadas
Xtrim Business	Conectividad, networking, servicios corporativos	Certificación media con Cisco	PYME y corporativo mediano	Precio competitivo y amplia cobertura de conectividad
Puntonet	Conectividad, cloud,	Certificación media con fabricantes	PYME, gobierno y corporativo	Penetración en gobierno y cobertura nacional

	soluciones de comunicaciones

Tabla 12. Análisis de variables de la oferta del mercado tecnológico ecuatoriano

Variable de oferta	Situación actual del mercado	Implicación para la empresa
Estructura de precios	Precios determinados en gran medida por los precios de lista de los fabricantes internacionales y los descuentos obtenidos por nivel de partnership. Los márgenes varían del 8% al 18% según categoría de producto.	La optimización del descuento de adquisición es la variable de mayor impacto directo sobre la estructura de precios y la competitividad de las propuestas.
Disponibilidad de productos	Afectada por la escasez global de semiconductores. Los tiempos de entrega de equipos críticos (firewalls, switches de alta gama) pueden extenderse de 6 a 20 semanas en contextos de alta demanda.	Los tiempos de entrega pueden extenderse significativamente en contextos de alta demanda. Las empresas líderes del mercado mantienen estrategias de abastecimiento con disponibilidad reservada para proyectos críticos.
Modelo de comercialización	Coexistencia de modelos Capex y Opex. Crecimiento sostenido de los modelos servicios en la nube, especialmente en ciberseguridad (Security as a Service) y cloud (Infrastructure as a Service).	Adaptar el portafolio hacia modelos de suscripción mejora la recurrencia de ingresos y reduce la presión sobre los costos de adquisición de hardware.
Nivel de especialización técnica	Escasez de talento técnico certificado en Ecuador, especialmente en ciberseguridad avanzada y cloud nativo. Los	Los actores con mayor dotación técnica certificada acceden a mejores niveles de partnership con los fabricantes.

	actores con mayor dotación técnica acceden a mejores niveles de partnership.	
Concentración del canal	Tres distribuidores mayoristas dominan el canal en Ecuador (Ingram Micro, TD SYNNEX/TD Synnex, ScanSource), condicionando el acceso a productos y las condiciones comerciales del mercado local.	Tres distribuidores mayoristas dominan el canal en Ecuador. Las condiciones comerciales varían según volumen de compra y estructura de relaciones con cada distribuidor.

3.4 Análisis de las características de la demanda de soluciones tecnológicas

El análisis de la demanda complementa el estudio de la oferta al identificar las características, necesidades y comportamientos de los clientes corporativos que adquieren soluciones tecnológicas en el mercado ecuatoriano. Comprender la demanda desde sus dimensiones cualitativas y cuantitativas permite alinear las estrategias de negociación con proveedores internacionales con las expectativas reales del mercado objetivo, generando así una coherencia entre la optimización del costo de adquisición y la propuesta de valor percibida por el cliente.

Los hallazgos de la encuesta aplicada, combinados con los resultados de las entrevistas y la observación directa, permiten caracterizar la demanda en función de sus determinantes principales: los sectores que la concentran, los atributos de valor que priorizan, los modelos de contratación preferidos y las tendencias que configuran su evolución en el mediano plazo.

Tabla 13. Caracterización de la demanda por sector mercado de soluciones tecnológicas en Ecuador

Sector	**Intensidad de la demanda**	**Prioridades de compra**	**Condicionantes claves**	**Tendencia de crecimiento**
Financiero y banca	Muy alta	Ciberseguridad, continuidad	Requisitos regulatorios	Creciente inversión en

		operativa, cumplimiento normativo (SBS, LOPDP)	estrictos, licitaciones formales, exigencia de certificaciones ISO	SASE, SOC y protección de datos
Gobierno y sector público	Alta	Infraestructura de redes, conectividad, soluciones de teletrabajo	Procesos SERCOP, preferencias por proveedores nacionales, presupuesto anual	Agenda Digital Nacional impulsa gasto en transformación digital
Salud	Media-Alta	Seguridad de la información, interoperabilidad, soporte especializado	Presupuesto limitado, cumplimiento LOPDP, integración con sistemas hospitalarios	Digitalización acelerada post-pandemia impulsa inversión tecnológica
Corporativo/Industria	Media	Cloud híbrida, comunicaciones unificadas, ERP y productividad	Sensibilidad al precio, preferencia por modelos OPEX (gastos operacionales), ciclos de renovación tecnológica	Migración progresiva a modelos servicios en la nube y suscripción
Educación	Media-Baja	Conectividad, herramientas	Presupuesto reducido,	Crecimiento moderado

	colaborativas, seguridad perimetral	financiamiento público o privado variable	impulsado por digitalización educativa

El sector financiero representa uno de los segmentos más exigentes del mercado tecnológico ecuatoriano. Instituciones como Banco Pichincha, Banco General Rumiñahui y Consorcio del Pichincha priorizan proveedores que garanticen altos niveles de seguridad, cumplimiento normativo y soporte especializado. Aunque estas exigencias elevan los requisitos de ingreso, también favorecen relaciones comerciales estables y de largo plazo. Por otra parte, los resultados de la encuesta muestran una creciente preferencia por modelos mixtos (CAPEX/OPEX) y esquemas de suscripción. Esta tendencia refuerza la importancia de establecer alianzas con proveedores que ofrecen opciones flexibles de licenciamiento y financiamiento, permitiendo desarrollar propuestas más competitivas para los clientes.

Tabla 14. Síntesis de determinantes de la demanda y su relación con la estrategia de negociación

Determinante de la demanda	**Implicación para la negociación con proveedores internacionales**	**Estrategia de negociación asociada**
Alta valoración del soporte técnico 24/7 (media: 4.74)	El 73% de clientes valoró el soporte técnico 24/7 como factor crítico. Los clientes del sector financiero y telecomunicaciones priorizan soporte técnico avanzado en sus decisiones de selección de proveedores.	Incluir acuerdos de nivel de soporte (SLA del fabricante) como cláusula obligatoria en la negociación de contratos de partnership.
Prioridad de la continuidad operativa	El 85% de clientes priorizó continuidad operativa sobre precio. Los clientes demandan	Negociar acuerdos de abastecimiento con reserva de inventario y compromisos de

sobre el precio (91% acuerdo)	garantías de disponibilidad y tiempos de entrega predecibles en sus negociaciones con proveedores.	entrega prioritaria para proyectos críticos del sector financiero y salud.
Certificaciones como diferenciador competitivo (86% acuerdo)	El 81% de clientes valoró certificaciones ISO y de fabricantes como criterio de selección. Las empresas con niveles superiores de partnership (Gold/Premier) acceden a beneficios comerciales diferenciados que son valorados por clientes como indicadores de calidad.	Formalizar un plan de fortalecimiento de niveles de partnership como inversión estratégica vinculada directamente a la propuesta de valor al cliente.
Alta propensión al cambio de proveedor (60% con mejora del 10%)	El mercado es más competitivo de lo que aparenta: una mejora marginal en precio y servicio puede capturar clientes de la competencia.	El 60% de clientes expresó disposición a cambiar de proveedor ante mejora del 10% en condiciones de precio y servicio. El 31% expresó insatisfacción parcial con su proveedor actual.
Creciente adopción de modelos servicios en la nube (74% acuerdo)	Los fabricantes que ofrecen modelos de suscripción y cloud-native se convierten en proveedores estratégicos prioritarios, independientemente del precio de lista.	El 74% de clientes valoró servicios en la nube y modelos de suscripción como cada vez más relevantes. Se observa en competidores directos crecimiento en oferta de modelos Opex y servicios gestionados.

Los hallazgos de la encuesta, entrevistas y observación evidencian que los clientes corporativos valoran múltiples dimensiones: confiabilidad, especialización técnica, continuidad operativa y condiciones comerciales favorables. La demanda del mercado se

caracteriza por exigencia técnica sofisticada y transición hacia modelos de consumo flexibles.

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA

El presente capítulo desarrolla la propuesta estratégica orientada a fortalecer los procesos de negociación con proveedores internacionales en la empresa de soluciones tecnológicas, con el propósito de optimizar los costos de adquisición y mejorar la competitividad empresarial. La propuesta emerge directamente de los hallazgos obtenidos en la investigación de campo, específicamente de las entrevistas realizadas a profesionales del sector, la encuesta aplicada a veinte clientes corporativos y el análisis del entorno competitivo.

La investigación identificó un conjunto de oportunidades críticas para la mejora: en primer lugar, la ausencia de protocolos formales de negociación genera inconsistencias en los resultados, con variaciones de márgenes de entre 15% y 20% en proyectos de características similares. En segundo lugar, la falta de segmentación estratégica de proveedores mediante herramientas como la Matriz de Kraljic limita la optimización de la base de proveedores, especialmente en el acceso a descuentos por volumen que podrían alcanzar entre 3% y 8% mediante consolidación de compras. En tercer lugar, el bajo nivel de sistematización en la evaluación de proveedores impide comparar alternativas de manera estructurada, lo que afecta la toma de decisiones y reduce la capacidad de negociación de la empresa.

La propuesta estratégica integra cuatro componentes articulados: un modelo formal de negociación que establece protocolos estructurados, un conjunto de estrategias específicas derivadas de los hallazgos de la investigación, un plan operativo realista para la implementación y un sistema de indicadores para la evaluación de resultados. Cada componente se fundamenta en la teoría desarrollada en el marco teórico, especialmente en los enfoques de negociación basada en intereses de Fisher, Ury y Patton (2011), el modelo de Strategic Sourcing y Supplier Relationship Management de Monczka et al. (2020) y la Matriz de Kraljic de clasificación estratégica de proveedores.

4.1 Modelo de negociación con proveedores internacionales

El modelo de negociación propuesto se define como un conjunto de procesos, roles, herramientas y etapas estructuradas que la empresa de soluciones tecnológicas implementará para conducir negociaciones efectivas con proveedores internacionales. Su objetivo es asegurar que cada negociación sea preparada, documentada, analizada y evaluada de manera sistemática, independientemente de quién sea el negociador. De esta forma, se busca garantizar consistencia en los resultados, reducir la variabilidad de márgenes y crear un cuerpo de conocimiento institucional que evite la pérdida de experiencia cuando personal clave abandona la organización.

La investigación cualitativa reveló que los procesos de negociación en las empresas del sector tecnológico operan de manera predominantemente informal e impulsada por oportunidades, sin contar con protocolos documentados. Como señaló el Gerente Comercial durante la entrevista, "cada negociador actúa según su propio criterio", situación que fue confirmada por el Consultor Externo como característica frecuente en empresas integradoras medianas. Esta informalidad genera fricción organizacional, ya que mientras el área comercial busca márgenes mayores, el área financiera constata variaciones de entre 15% y 20% en proyectos similares, evidenciando ineficiencia en la extracción de valor de las negociaciones.

El modelo propuesto estructura la negociación en cuatro etapas secuenciales, cada una con objetivos, actividades y responsables definidos. Este enfoque se alinea con el modelo de negociación internacional de Lewicki, Saunders y Barry (2021), que enfatiza la importancia de preparación, análisis del contexto, definición de objetivos y valoración del poder relativo de las partes.



Figura #. Modelo de negociación con proveedores internacionales

El modelo requiere una clara definición de roles y responsabilidades. La Gerencia de Producto actúa como coordinador estratégico de la negociación, responsable de traducir las necesidades técnicas de la empresa en objetivos comerciales claros. La Gerencia de Compras dirige la ejecución operativa, incluyendo la preparación de análisis de proveedores, la conducción de reuniones de negociación y la documentación de acuerdos. La Gerencia Financiera aporta análisis de costos totales de adquisición y evalúa el impacto de diferentes escenarios de términos comerciales en la estructura de márgenes de la empresa. El Asesor Legal revisa contratos internacionales, asegura cumplimiento de cláusulas de protección y verifica alineamiento con políticas de la empresa.

El flujo de negociación comienza con la identificación de una necesidad de adquisición o la renovación de un acuerdo existente. En primer lugar, el Gerente de Compras aplica la Matriz de Kraljic para clasificar al proveedor o producto en una de cuatro categorías: rutinarios, palanca, cuello de botella o estratégicos. Esta clasificación determina el nivel de esfuerzo y la estrategia de negociación a aplicar. Para productos rutinarios con bajo

impacto financiero y bajo riesgo de suministro, se utilizan procesos estandarizados y automatizados. Para productos palanca con alto impacto financiero y bajo riesgo de suministro, se aprovecha el poder de negociación de la empresa para exigir condiciones comerciales favorables. Para productos de cuello de botella con bajo impacto financiero pero alto riesgo de suministro, se aseguran contratos de largo plazo que garanticen continuidad. Para productos estratégicos con alto impacto financiero y alto riesgo de suministro, se desarrollan relaciones colaborativas profundas con los proveedores.

El modelo se apoya en herramientas analíticas específicas: la Matriz de Kraljic para segmentación estratégica de proveedores; una plantilla de análisis de posición de poder negociador que evalúa factores como volumen de compra, certificaciones, relaciones previas y conocimiento de mercado; un análisis de trade-offs que permite comparar escenarios alternativos de negociación, por ejemplo el 5% de descuento a 30 días versus 2% de descuento a 60 días; una base de datos histórica de negociaciones que registra cada acuerdo logrado, permitiendo replicar estrategias exitosas en futuras negociaciones; y un registro de contactos y relaciones con proveedores que facilita la comunicación y el seguimiento de compromisos.

Este modelo de negociación integra conceptos clave del Marco Teórico. El enfoque de negociación basada en intereses propuesto por Fisher, Ury y Patton (2011) se materializa en la etapa de "Desarrollo y discusión", donde se busca identificar intereses subyacentes de ambas partes más allá de las posiciones declaradas. La aplicación de Strategic Sourcing de Monczka et al. (2020) se refleja en la etapa de "Análisis y preparación", donde se evalúan alternativas de proveedores y se comparan condiciones de mercado. La Matriz de Kraljic de Kraljic (1983) estructura la jerarquía de estrategias según la criticidad y el riesgo de cada proveedor. El modelo de Supplier Relationship Management de Christopher (2022) subyace en el énfasis del modelo en relaciones de largo plazo y colaboración, especialmente para proveedores estratégicos.

4.2 Estrategias de negociación para optimización de costos y mejora de competitividad

Las estrategias de negociación propuestas emergen directamente de los hallazgos de la investigación de campo y se estructuran en función de los problemas y oportunidades identificadas. Cada estrategia responde a un hallazgo específico, cuenta con justificación

fundamentada en evidencia primaria y se alinea con los conceptos teóricos desarrollados en el Marco Teórico. Las estrategias no buscan generar ahorros específicos o proyectados, sino crear capacidades sistemáticas de negociación que permitan a la empresa responder de manera consistente a distintos contextos comerciales.

Estrategia 1: Formalización e institucionalización del proceso de negociación

La investigación cualitativa reveló que los procesos de negociación en las empresas del sector tecnológico funcionan de manera informal, impulsados por oportunidades y sin protocolos documentados. Los cinco entrevistados coincidieron en señalar que la ausencia de lineamientos definidos genera inconsistencias en los resultados. El Gerente Comercial indicó que "cada negociador actúa según su propio criterio", mientras que el Gerente Financiero evidenció variaciones de márgenes de entre 15% y 20% en proyectos con características similares, indicando que la falta de sistematización impacta directamente en la rentabilidad de la empresa. A nivel sectorial, el Consultor Externo confirmó que esta situación es "una característica frecuente en empresas integradoras medianas del sector tecnológico".

Descripción: La estrategia consiste en documentar y formalizar cada componente del proceso de negociación: protocolo de inicio (cómo se abre una negociación), protocolo de análisis (qué información se recopila sobre el proveedor), protocolo de desarrollo (cómo se conducen las reuniones de negociación), protocolo de cierre (cómo se formalizan los acuerdos) y protocolo de evaluación (cómo se documentan y evalúan los resultados). Cada protocolo debe incluir plantillas de trabajo, checklist de actividades, criterios de decisión y responsables. Los protocolos deben ser accesibles a todo el equipo de compras y comercial, facilitando así que cualquier miembro del equipo pueda conducir una negociación siguiendo el mismo estándar.

Beneficios esperados: La formalización permite que el conocimiento de negociación no resida únicamente en individuos, sino que se institucionalice en procesos documentados. Esto reduce riesgos asociados a la rotación de personal y facilita la transferencia de capacidades a nuevos miembros del equipo. Adicionalmente, la documentación sistemática de negociaciones crea un banco de datos histórico que permite identificar patrones, mejores prácticas y oportunidades de mejora. La consistencia en la aplicación

de protocolos reduce la variabilidad de resultados, asegurando que todas las negociaciones sean conducidas con el mismo rigor analítico.

Estrategia 2: Segmentación estratégica de proveedores mediante Matriz de Kraljic

Los resultados de la encuesta revelaron que el 80% de las empresas del sector no segmenta sus proveedores por criticidad versus volumen de compra, lo que impide optimizar la gestión diferenciada de proveedores. La investigación identificó que mientras las empresas líderes del mercado aplican análisis estratégicos para clasificar proveedores, las empresas medianas negocian sin una evaluación previa de su posición relativa. La Matriz de Kraljic, desarrollada por Kraljic (1983) y aplicada por Monczka et al. (2020) al contexto de compras estratégicas, ofrece un marco para esta segmentación. Los entrevistados señalaron que empresas como Telconet, que opera en múltiples países, accede a descuentos de entre 18% y 35%, mientras que empresas medianas logran descuentos de apenas 5% a 12%, una diferencia que se explica en parte por diferencias en poder de negociación vinculadas a volumen.

Descripción: Se implementará la Matriz de Kraljic con dos dimensiones: impacto financiero (alto/bajo) y riesgo de suministro (alto/bajo), generando cuatro cuadrantes. Para cada cuadrante, se define una estrategia de negociación diferenciada. Los proveedores de productos rutinarios (bajo impacto, bajo riesgo) serán gestionados mediante procesos estandarizados y automatizados, priorizando eficiencia operativa. Los proveedores de productos palanca (alto impacto, bajo riesgo) serán objeto de negociaciones agresivas aprovechando el poder de compra de la empresa, buscando máximos descuentos y términos favorables. Los proveedores de productos cuello de botella (bajo impacto, alto riesgo) serán asegurados mediante contratos de largo plazo que garanticen disponibilidad. Los proveedores de productos estratégicos (alto impacto, alto riesgo) serán cultivados mediante relaciones colaborativas, buscando estabilidad de precios, acceso preferencial a productos nuevos y soporte especializado.

Aplicación al contexto de la empresa: En el sector de soluciones tecnológicas, los proveedores de ciberseguridad (Palo Alto Networks, Check Point) suelen ocupar el cuadrante estratégico por su alto impacto en la propuesta de valor al cliente y la dificultad de sustitución. Los proveedores de conectividad e infraestructura de red (Cisco, Panduit) también son estratégicos. Los proveedores de licencias de software empresarial

(Microsoft) ocupan la cuadrante palanca cuando la empresa ha alcanzado volúmenes significativos de compra, permitiendo negociar descuentos agresivos. Los proveedores de productos commoditized de distribuidores mayoristas (Ingram Micro, TD SYNNEX) pueden ocupar el cuadrante rutinario cuando la empresa estandariza los procesos de compra.

Beneficios esperados: La segmentación estratégica permite asignar esfuerzos de negociación de manera proporcional a la importancia de cada proveedor. Evita sobre-invertir en negociaciones con proveedores rutinarios mientras se descuidan proveedores estratégicos. Facilita la identificación de oportunidades de consolidación de compras (por ejemplo, si la empresa realiza múltiples compras pequeñas de un producto palanca, puede consolidarlas y negociar descuentos superiores). Contribuye a reducir riesgos de suministro al asegurar relaciones más sólidas con proveedores críticos.

Estrategia 3: Consolidación y planificación de demanda para optimizar volumen de compra

La investigación cualitativa identificó que la consolidación de compras por volumen es "una estrategia efectiva para optimizar costos", con ahorros típicos de entre 3% y 8%. Sin embargo, uno de los Especialistas en Compras reveló que actualmente "la empresa no lo planifica. Solo ocurre cuando coinciden varios clientes", indicando que la consolidación acontece de manera accidental en lugar de estratégica. La observación del entorno competitivo mostró que empresas líderes "planifican anualmente" sus compras, permitiendo consolidar demanda y negociar descuentos. Para compras anuales de USD 2 millones, una diferencia incluso de 3% en descuentos representa USD 60.000 adicionales en ahorro, cantidad significativa para mejorar competitividad.

Descripción: La estrategia consiste en establecer un proceso sistemático de planificación de demanda anual. Durante los últimos tres meses del año, el Gerente de Compras coordina con las áreas comercial y técnica para proyectar las compras esperadas en el año siguiente, organizadas por fabricante y por categoría de producto (hardware, software, servicios). Con base en estas proyecciones, se negocian acuerdos de abastecimiento con fabricantes y distribuidores para períodos anuales o multianual, permitiendo acceder a descuentos por volumen comprometido. Este proceso requiere disciplina: la empresa debe adherirse a sus proyecciones de compra para asegurar que el proveedor mantiene sus compromisos de precio.

Beneficios esperados: La planificación anual permite identificar oportunidades de consolidación explícitamente, en lugar de esperar que ocurran coincidencias. Facilita la negociación con proveedores de acuerdos de abastecimiento multianuales, los cuales suelen incluir descuentos escalonados a medida que aumenta el volumen comprometido. Reduce la volatilidad de precios, permitiendo a la empresa proyectar márgenes con mayor precisión. Contribuye a mejorar la relación con proveedores, ya que estos disponen de visibilidad de demanda para planificar su propia cadena de suministro.

Implementación: La planificación debe iniciarse mediante una revisión histórica de las compras realizadas en los últimos dos años, identificando patrones de temporalidad, variabilidad y proveedores principales. Sobre esta base, se proyecta la demanda esperada considerando el crecimiento de la cartera de clientes, la evolución de portafolios (transición de modelos CAPEX a OPEX) y tendencias tecnológicas observadas en el sector.

Estrategia 4: Fortalecimiento de niveles de partnership y certificaciones

Los resultados de la investigación resaltan el papel crítico de las certificaciones de partnership como mecanismo de obtención de beneficios comerciales. Los entrevistados señalaron que las certificaciones como "Cisco Gold" o "Microsoft Gold Partner" actúan como una "doble llave estratégica": abren oportunidades de venta (86% de clientes corporativos valora estas certificaciones como criterio de selección) y simultáneamente facilitan acceso a condiciones comerciales preferentes. Específicamente, un Cisco Gold Partner obtiene descuentos de 15% a 25%, en contraste con revendedores sin certificación que reciben 5% a 12%. Adicionalmente, Gold Partners acceden a fondos de marketing (MDF) asignados de 2% a 5% del volumen anual, acceso prioritario a nuevos productos (60-90 días antes que competidores), y términos de pago extendidos (60-90 días versus 30 días estándar).

Descripción: La estrategia consiste en desarrollar un plan de fortalecimiento de niveles de partnership con los fabricantes estratégicos más relevantes (Cisco, Microsoft, Palo Alto Networks). Este plan debe incluir: análisis de requisitos para alcanzar o mantener el nivel Gold en cada fabricante; evaluación de brechas (volumen de compra requerido, certificaciones técnicas de personal, estructura de crédito con el fabricante); diseño de

iniciativas para cerrar brechas (capacitación técnica, inversión en marketing especializado, cumplimiento de objetivos de venta) y seguimiento trimestral de progreso.

Beneficios esperados: El fortalecimiento de certificaciones multiplica el retorno de otras estrategias de negociación. Una empresa con nivel Gold accede automáticamente a descuentos superiores, fondos de marketing y acceso preferencial a productos. La encuesta mostró que 86% de clientes valora estas certificaciones, lo que significa que la inversión en niveles de partnership genera valor tanto en negociación con proveedores (lado de compra) como en propuestas a clientes (lado de venta). Los beneficios comerciales de estas certificaciones son medibles: acceso a fondos de marketing puede convertirse en ingresos adicionales mediante co-marketing con fabricantes.

Estrategia 5: Evaluación estructurada y diversificación de proveedores

La investigación reveló que actualmente "la empresa no cuenta con un proceso formal para la evaluación y selección de proveedores", y que "las decisiones de compra suelen basarse en relaciones comerciales previamente establecidas o proveedores de confianza". Esto genera dos riesgos: primero, la empresa puede no estar consciente de alternativas mejores disponibles en el mercado; segundo, la dependencia de proveedores únicos reduce el poder de negociación. Los entrevistados indicaron que "la implementación de un proceso estructurado permitiría comparar precios entre dos o tres proveedores para identificar las mejores condiciones del mercado", con impacto estimado de entre 5% y 8% en compras relevantes. La observación del entorno competitivo mostró que distribuidores como Ingram Micro, TD SYNNEX y ScanSource operan con márgenes y condiciones distintas, por lo que "evaluar las condiciones comerciales ofrecidas por distribuidores antes de concretar una compra" representa una oportunidad práctica.

Descripción: Se implementará un proceso de evaluación de proveedores que considerará al menos tres criterios principales: precio (comparación de precios de lista y descuentos disponibles), disponibilidad y plazo de entrega, y capacidad de soporte técnico. Para compras relevantes (por encima de un umbral definido, por ejemplo, USD 20.000, la empresa solicitará propuestas a mínimo dos proveedores alternativos, permitiendo comparación. Se creará una matriz de evaluación de proveedores que documente para cada alternativa: precio, términos de pago, plazo de entrega, disponibilidad de soporte, referencias de otros clientes y reputación en el mercado. Con base en esta evaluación, se

toma la decisión de compra, priorizando no únicamente el precio más bajo, sino el valor total considerando todos los factores.

Aplicación práctica: Para un proyecto que requiere tres firewalls Palo Alto Networks de gama alta, en lugar de acudir automáticamente al distribuidor habitual (por ejemplo, Ingram Micro), la empresa evaluaría simultáneamente ofertas de TD SYNNEX y ScanSource, considerando no solo el precio sino también disponibilidad de inventario, términos de pago, servicios de instalación y soporte. Esta evaluación puede revelar que un distribuidor ofrece mejor plazo de entrega (factor crítico mencionado por clientes corporativos en la encuesta), justificando una pequeña diferencia de precio.

Beneficios esperados: La evaluación estructurada reduce el riesgo de decisiones sesgadas basadas únicamente en relaciones previas. Permite identificar distribuidores o proveedores alternativos que ofrecen mejores condiciones para categorías específicas de productos. Fortalece el poder de negociación al permitir a la empresa mostrar a un proveedor que ha evaluado alternativas, presionándolo a mejorar sus condiciones. Crea competencia entre proveedores en beneficio de la empresa. Reduce la dependencia de un único proveedor, mitigando riesgos de disponibilidad o cambios adversos en condiciones comerciales.

Estrategia 6: Negociación de términos de pago y condiciones comerciales flexibles

Los entrevistados identificaron la negociación de términos de pago como una estrategia efectiva para reducir costos operativos. Específicamente, una "estrategia de negociación más agresiva que extiende plazos de pago (60-90 días versus 30 días) puede generar ahorros de 0.5% a 1% mediante descuentos por pronto pago, además de reducir la necesidad de capital de trabajo". Un Gerente Financiero enfatizó que "negociar sesenta o noventa días en lugar de pagar a treinta días es un mecanismo efectivo". Los entrevistados también señalaron que fabricantes ofrecen esquemas de financiamiento y condiciones de crédito diferenciadas según el nivel de partnership. Para una empresa con flujos de caja constantes, extender plazos de pago libera capital que puede invertirse en otras prioridades operativas.

Descripción: La estrategia consiste en estructurar propuestas de pago alternativas durante las negociaciones con proveedores, buscando términos que optimicen tanto costos como

flujo de caja. En lugar de aceptar términos estándar (por ejemplo, 30 días neto), la empresa negociará explícitamente opciones como: descuentos por pago anticipado (aunque generalmente no son recomendables dado el costo de oportunidad del capital); extensión de plazos a 60 o 90 días a cambio de volumen comprometido; esquemas de financiamiento ofrecidos por distribuidores mayoristas (estos ofrecen frecuentemente programas de crédito con tasas preferenciales para clientes de volumen); y combinaciones de descuento más plazo (por ejemplo, 2% de descuento a 60 días, versus 4% a 30 días, permitiendo seleccionar la opción más ventajosa según la situación de caja).

Herramienta de apoyo: Se creará una matriz de análisis de trade-offs que compare financieramente diferentes opciones de término de pago, considerando el costo de dinero para la empresa y su necesidad de capital de trabajo. Por ejemplo, si la empresa tiene tasa de descuento de 8% anual (costo de financiamiento), extender plazo de 30 a 60 días tiene un costo implícito de aproximadamente 1.3%, por lo que una oferta de 2% de descuento a 60 días es más beneficiosa que 4% a 30 días.

4.3 Plan operativo para la implementación de estrategias

El plan operativo especifica las actividades concretas, responsables, recursos y cronograma necesarios para implementar las siete estrategias propuestas. El plan está diseñado para ser implementado de manera gradual durante los doce meses siguientes, permitiendo que la organización integre los cambios sin interrumpir operaciones corrientes. Las actividades se han estructurado en dos fases: una fase de preparación (meses 1-3) donde se generan documentos, capacitación y herramientas, y una fase de operación (meses 4-12) donde se aplican sistemáticamente los procesos en negociaciones reales.



Figura #. Plan operativo para la implementación de estrategias

El plan operativo está diseñado con flexibilidad. Las fechas indicadas son referentes que pueden ajustarse según disponibilidad de recursos. La Fase 1 (preparación, meses 1-3) es crítica y debe completarse antes de expandir la Fase 2 (operación) de manera generalizada. Sin embargo, se recomienda iniciar una negociación piloto durante el mes 4 (aún mientras se finalizan protocolos) para poner a prueba el sistema en condiciones reales antes de expandir a toda la base de proveedores.

Los recursos necesarios incluyen: recurso humano dedicado (aproximadamente 30% del tiempo del Gerente de Compras durante los primeros tres meses para diseño de protocolos; 20% después para mantenimiento); servicios de consultoría externa (aproximadamente 40-60 horas); herramientas tecnológicas (sistema para registro de negociaciones, que puede ser CRM existente); y materiales de capacitación.

4.4 Presupuesto de implementación de la propuesta estratégica

El presupuesto para la implementación se estructura en categorías que reflejan los componentes principales del plan operativo. Las estimaciones se basan en costos

referenciales en el mercado ecuatoriano. Es importante aclarar que los valores son estimaciones referentes y deben validarse con cotizaciones específicas.

Tabla #. Presupuesto de implementación de la propuesta estratégica

Categoría	Concepto	Cantidad	Valor unit. (USD)	Total (USD)
Consultoría	Diseño de protocolos	40 horas	75	3,000
	Matriz de Kraljic	20 horas	75	1,500
	Capacitación	16 horas	100	1,600
Subtotal herramientas				6,100
	Licencia software CRM (12 meses)	1	1,500	1,500
	Plantillas y formularios	1	800	800
Subtotal capacitación				2,300
	Materiales (guías, manuales)	1	600	600
	Talleres presenciales (2 sesiones)	2	400	800
Subtotal certificaciones				1,400
	Cisco Gold	1	2,000	2,000
	Microsoft Gold	1	1,500	1,500
	Capacitación técnica	40 horas	50	2,000
Subtotal Gestión documental				5,500
	Base de datos negociaciones	1	800	800
	Documentación procesos	1	500	500
Subtotal seguimiento				1,300
	Diseño sistema KPI	1	400	400
	Reportes evaluación	4	200	800
Subtotal total inversión año 1				1,200
				17,700

El presupuesto total referencial es USD 17,700. Los principales componentes son: certificaciones Gold (USD 5,500, 31% del presupuesto), consultoría especializada (USD 6,100, 34%), y herramientas tecnológicas (USD 2,300). Para una empresa con volumen de compras anuales de USD 2 millones, un ahorro incluso de 2% representa USD 40,000 anuales, lo que significa que el presupuesto de implementación se recuperaría en menos de cinco meses.

4.5 Indicadores de gestión para la evaluación de resultados

Los indicadores de gestión permiten medir el desempeño del programa de implementación. Los indicadores se estructuran en cinco categorías: eficiencia del proceso de negociación, optimización de costos, gestión de proveedores, cumplimiento de acuerdos y competitividad comercial.

Tabla 4. Indicadores de gestión para evaluación de resultados

Indicador	**Objetivo**	**Frecuencia**	**Meta**	**Línea base**
Tasa de formalización	Porcentaje de negociaciones con protocolo formal	Mensual	100%	0%
Consistencia de márgenes	Coeficiente de variación de márgenes	Trimestral	Reducir de 15% a <8%	15-20%
Cumplimiento plan operativo	Actividades completadas vs. planificadas	Mensual	100%	N/A
Descuentos promedio	Suma de descuentos / Total compras	Mensual	Incrementar 2-3%	Actual 5-12%
Ahorros por consolidación	USD ahorrados mediante consolidación	Trimestral	>3 consolidaciones/año	0 planificadas

Segmentación Matriz Kraljic	Porcentaje de proveedores clasificados	Trimestral	100%	0%
Evaluaciones proveedores	Compras evaluadas vs. múltiples proveedores	Mensual	80%+ compras relevantes	0%
Relaciones colaborativas	Reuniones ejecutadas vs. planificadas	Trimestral	100%	Esporádicas
Cumplimiento entregas	Entregas a tiempo / Total entregas	Mensual	>95%	Por establecer
Cumplimiento SLA	Incidentes resueltos en SLA / Total	Mensual	>98%	Por establecer
Certificaciones Gold	Número de certificaciones vigentes	Trimestral	+1 certificación/año	Por establecer
Fondos MDF	USD de fondos de marketing asignados	Trimestral	Incrementar 20%	Por establecer

Los indicadores se monitorearán mediante: recopilación mensual de datos de negociaciones; cálculo agregado de indicadores de proceso y resultado; revisión trimestral de tablero de control por equipo; y reportes semestrales a la dirección. Los primeros seis meses de implementación deben considerarse como período de calibración, donde los datos permitirán establecer líneas base más precisas y ajustar metas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se concluye que el sector de soluciones tecnológicas se caracteriza por operar en un contexto de complejidad creciente donde la gestión estratégica de proveedores internacionales constituye un elemento diferenciador de competitividad. La revisión teórica evidencia que las empresas integradoras de tecnología no compiten únicamente en función de la oferta de productos y servicios, sino en su capacidad de articular relaciones comerciales sofisticadas con fabricantes globales, optimizar costos de adquisición y traducir esas ventajas en propuestas de valor diferenciadas para clientes corporativos. En este sentido, el supply chain management trasciende su dimensión operativa convencional para constituirse en un eje estratégico que integra decisiones de abastecimiento, negociación internacional y gestión de riesgos. Esta perspectiva sistémica de la cadena de suministro es fundamental para comprender por qué empresas con modelos operacionales similares logran desempeños competitivos significativamente diferentes.

- Se evidencia que la negociación con proveedores internacionales en el sector tecnológico requiere un enfoque que supera la tradicional búsqueda de precio más bajo. La literatura consultada, particularmente los marcos de Fisher, Ury y Patton, y la matriz de Kraljic, demuestra que la efectividad negociadora depende de variables complejas tales como el poder relativo de negociación, la clasificación estratégica de proveedores, la profundidad de las relaciones comerciales y la capacidad de generar valor compartido. Para empresas que actúan como integradoras, la negociación internacional implica la simultánea gestión de múltiples dimensiones: condiciones de precio, tiempos de entrega, condiciones de pago, acceso a programas de partnership, soporte técnico y flexibilidad para adaptarse a cambios en demanda del cliente. La ausencia de un enfoque metodológico estructurado para estas negociaciones expone a las organizaciones

a inconsistencias en márgenes operacionales, pérdida de oportunidades comerciales y vulnerabilidad ante presiones de negociación de clientes.

- Se concluye que la competitividad empresarial de una integradora de soluciones tecnológicas emerge de la convergencia entre la calidad de sus negociaciones con proveedores internacionales, la eficiencia de su cadena de suministro y su capacidad de traducir costos reducidos en propuestas comerciales más competitivas sin sacrificar rentabilidad. El marco teórico sustenta que la competitividad no es un atributo estático sino una construcción dinámica que requiere innovación continua en gestión de proveedores, adopción de herramientas de análisis estratégico como la matriz de Kraljic, y fortalecimiento de relaciones colaborativas de largo plazo. Las empresas que logran integrar estas dimensiones en una estrategia coherente y documentada generan posiciones competitivas sostenibles en mercados altamente dinámicos y globalizados como el de las soluciones tecnológicas.

- Se concluye que la empresa de soluciones tecnológicas opera en una posición estratégica fortalecida internamente por sus certificaciones ISO 27001 e ISO 20000-1, su portafolio de alianzas con fabricantes líderes (Cisco, Microsoft, Palo Alto Networks) y su capacidad de soporte 24/7 especializado, pero enfrentando presiones externas significativas derivadas de cinco fuerzas de Porter con intensidades variables pero generalmente elevadas. El análisis interno evidencia que la empresa posee activos intangibles valiosos —conocimiento técnico especializado, relaciones de negocio consolidadas, experiencia en sectores regulados— que constituyen bases de diferenciación competitiva. Sin embargo, el análisis del entorno externo revela un contexto caracterizado por rivalidad intensa entre integradores locales e internacionales, poder de negociación alto de proveedores internacionales debido a especialización y concentración de oferta, y poder de negociación creciente de clientes corporativos exigentes en precio, soporte y cumplimiento normativo. Esta combinación de fortalezas internas con

presiones externas significativas configura un escenario donde la empresa requiere evolucionar sus capacidades operacionales y comerciales para sostener posiciones competitivas.

- Se evidencia mediante el análisis PESTEL que factores macroeconómicos, regulatorios y tecnológicos generan tanto oportunidades como amenazas estructurales. La creciente digitalización de la economía ecuatoriana, la adopción acelerada de normativas de protección de datos (LOPDP) y seguridad de la información, y la expansión de inversión en transformación digital en sectores financiero, salud y gobierno representan oportunidades significativas de ampliación de demanda. Contrariamente, factores de riesgo como volatilidad de tasas de cambio (que impacta costos de importación), aranceles y restricciones comerciales a tecnología, y escasez episódica de componentes en mercados internacionales generan vulnerabilidades en la estructura de costos y en la predictibilidad del abastecimiento. El análisis FODA cruzado demuestra que la empresa posee capacidad para aprovechar oportunidades de mercado mediante el desarrollo de estrategias que articulen sus fortalezas internas con tendencias favorables del entorno, pero requiere paralelamente diseñar estrategias defensivas que mitiguen el impacto de amenazas externas mediante optimización de costos y diversificación de proveedores.

- Se determina que el factor crítico de competitividad para la empresa radica en su capacidad de optimizar costos de adquisición internacional sin sacrificar la calidad de relaciones con proveedores ni la diferenciación en soporte técnico. El análisis situacional señala que márgenes operacionales inconsistentes (variabilidad de 15-20% entre proyectos similares), dependencia elevada de distribuidores mayoristas en lugar de relaciones directas con fabricantes, y ausencia de protocolos documentados para negociación internacional constituyen brechas operacionales que limitan competitividad. Estas brechas son particularmente críticas en contextos donde clientes corporativos exigen cotizaciones altamente competitivas y donde rivales disponen de estructuras de costos potencialmente más eficientes. La eliminación de estas brechas mediante una estrategia integrada de negociación

con proveedores, optimización de procurement y formalización de procesos es precondición para que la empresa mantenga o expanda su participación en segmentos de alto valor (servicios gestionados, ciberseguridad, consultoría tecnológica) donde diferenciación y márgenes son sostenibles.

- Se concluye a partir de la investigación de campo que los procesos de negociación con proveedores internacionales en empresas integradoras de soluciones tecnológicas presentan un grado significativo de informalidad y reactividad que limita su efectividad. El análisis de entrevistas con cinco profesionales del sector tecnológico ecuatoriano reveló hallazgos consistentes: (1) ausencia de protocolos documentados para conducir negociaciones internacionales; (2) gestión predominantemente reactiva enfocada en resolución de problemas operativos (60% del tiempo en gestión de contingencias); (3) márgenes operacionales inconsistentes (variabilidad de 15-20% entre proyectos comercialmente similares); (4) negociación simultánea con cliente y proveedor que genera conflictos de margen; y (5) dependencia de distribuidores mayoristas como intermediarios en lugar de relaciones directas con fabricantes. Esta caracterización de informalidad es particularmente crítica en un entorno donde clientes corporativos exigen cotizaciones altamente competitivas y donde competidores como Telconet, Logic Studio, Xtrim Business y Puntonet poseen estructuras operacionales potencialmente más optimizadas. La observación del mercado competitivo corroboró que empresas líderes en el sector cuentan con alianzas formalizadas con fabricantes, acceso a programas de partnership, fondos de comercialización (MDF) y mecanismos de descuento por volumen que generan ventajas de costo significativas.

- Se evidencia mediante la encuesta a responsables de compras internacionales que el mercado demanda un enfoque sofisticado de negociación que integra múltiples dimensiones más allá de precio. El análisis de 25 respuestas reveló que el 86% de los clientes corporativos valora certificaciones ISO 27001 e ISO 20000-1 como criterio diferenciador; el 73% prioriza soporte técnico 24/7 especializado; el 85% prioriza continuidad operativa sobre precio competitivo; y el 60% expresa disposición a cambiar de proveedor ante mejora marginal (10%) en condiciones de precio y servicio. Estos hallazgos indican que aunque precio es importante, los

clientes corporativos ecuatorianos valorizan fuertemente especialización técnica, confiabilidad de servicio y continuidad operativa. Adicionalmente, el 80% de los encuestados no utiliza la matriz de Kraljic para clasificación estratégica de proveedores, lo que sugiere baja madurez en gestión estratégica de abastecimiento en el sector. El análisis de características de la demanda por segmento mostró que el sector financiero demanda ciberseguridad y cumplimiento regulatorio estricto; el sector público requiere procesos SERCOP formalizados; el sector salud exige LOPDP y interoperabilidad; y corporativos generales son sensibles a precio pero valorizan modelos flexibles (CAPEX/OPEX combinado). La creciente adopción de modelos cloud y servicios en suscripción (74% acuerdo) indica que proveedores que ofrecen flexibilidad en licensing y consumo ocuparán posiciones privilegiadas en negociaciones futuras.

- Se concluye que la investigación de campo proporciona validación empírica de que la optimización de costos de adquisición internacional y el fortalecimiento de competitividad empresarial constituyen objetivos interconectados que requieren un abordaje estratégico integrado. Los hallazgos de entrevistas, observación y encuestas convergen en señalar que: (1) empresas que institucionalizan procesos de negociación internacional obtienen ventajas de costo mensurables que se reflejan en márgenes más consistentes; (2) profundización de relaciones con proveedores estratégicos genera acceso a beneficios comerciales diferenciados (descuentos por volumen, MDF, deal registration) que no son accesibles mediante compras puntuales; (3) adopción de herramientas analíticas como matriz de Kraljic permite direccionar esfuerzos de negociación hacia proveedores de mayor impacto estratégico; y (4) certificaciones de la empresa (ISO 27001, ISO 20000-1) y especialización técnica constituyen activos valiosos que pueden ser utilizados como palancas negociadoras para obtener mejores condiciones con fabricantes. La investigación evidencia además que existe una brecha significativa entre empresas que gestionan proveedores de manera estratégica versus aquellas con aproximación transaccional, generando diferencias competitivas que se amplifican a lo largo del tiempo en un mercado dinámico como el tecnológico.

Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa adopte e institucionalice un modelo de negociación basado en el enfoque de intereses propuesto por Fisher, Ury y Patton (2011), desplazando la lógica transaccional tradicional hacia un modelo de construcción de valor compartido con proveedores estratégicos. Este cambio de enfoque debe materializarse en procedimientos documentados que especifiquen: identificación clara de objetivos de negociación articulados con la estrategia corporativa; mapeo de intereses mútuos con proveedores; análisis de alternativas y BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement); estrategias diferenciadas según la clasificación Kraljic de proveedores (rutinarios, palanca, cuello de botella y estratégicos); y mecanismos de monitoreo de cumplimiento de acuerdos negociados. Esta institucionalización del proceso permitirá reducir la variabilidad en márgenes operacionales, mejorar consistencia en condiciones comerciales y fortalecer la posición competitiva de la empresa en ciclos de negociación posteriores.

- Se recomienda implementar un sistema de gestión de la cadena de suministro (SCM) que integre herramientas de análisis de proveedores, evaluación de riesgos de suministro y seguimiento de desempeño. Específicamente, debe establecerse una matriz de indicadores que incluya: análisis de dependencia respecto a proveedores clave; evaluación de riesgos logísticos y de volatilidad de precios; seguimiento de tiempos de entrega y cumplimiento de SLAs del fabricante; análisis de costos totales de adquisición (Total Cost of Ownership, TCO) incluyendo variables como logística, seguros y efectos cambiarios; y evaluación de capacidad tecnológica y de innovación de proveedores. Esta gestión integral permite transitar desde un modelo reactivo de compras hacia uno proactivo de

gestión estratégica de abastecimiento, mejorando la capacidad de anticipación ante volatilidades del mercado global de componentes y licencias tecnológicas.

- Se recomienda formalizar alianzas estratégicas de largo plazo con fabricantes que ocupan posiciones críticas en la matriz de Kraljic (especialmente proveedores de infraestructura de ciberseguridad, plataformas de cloud y servicios gestionados). Estas alianzas deben estructurarse mediante acuerdos formales que especifiquen: volúmenes de compra comprometidos; niveles de partnership (Gold, Platinum, Premier); acceso a fondos de comercialización (MDF); derechos de registro de oportunidades; y compromisos de soporte técnico especializado. La profundización de relaciones colaborativas con estos proveedores genera múltiples ventajas: acceso a descuentos escalonados por volumen; participación en ciclos de innovación del fabricante; prioridad en entrega de nuevos productos; y capacidad de transferencia de conocimiento que fortalece la propuesta de valor hacia clientes corporativos.
- Se recomienda que la empresa desarrolle e implemente una estrategia integrada de negociación con proveedores que operacionalice las estrategias FO, FA, DO y DA identificadas en el análisis FODA cruzado, priorizando aquellas iniciativas con mayor impacto potencial en la optimización de costos y fortalecimiento de competitividad. Específicamente, debe formalizarse una hoja de ruta que incluya: (1) fortalecimiento de alianzas estratégicas con fabricantes líderes (Cisco, Microsoft, Palo Alto Networks) mediante negociación de incrementos en niveles de partnership; (2) diversificación controlada del portafolio de proveedores para reducir dependencia de distribuidores mayoristas mediante desarrollo de relaciones directas con fabricantes emergentes en segmentos como cloud, ciberseguridad y IoT; (3) diseño de esquemas comerciales flexibles (servicios escalables, modelos de suscripción, opciones de financiamiento) que respondan a presiones de precio de clientes corporativos; y (4) implementación de un sistema de gestión de riesgos de abastecimiento que mitigue vulnerabilidades frente a volatilidad de precios, aranceles y escasez de componentes. Esta estrategia debe vincular explícitamente cada iniciativa con objetivos de optimización de márgenes y fortalecimiento de proposiciones de valor diferenciadas.

- Se recomienda instituir en la empresa un proceso formal de análisis de proveedores basado en la matriz de Kraljic, que permite clasificar los productos y servicios adquiridos internacionalmente en función del impacto financiero y el riesgo de suministro asociado. Este proceso debe especificar: (a) identificación de proveedores estratégicos (alto impacto financiero, alto riesgo de suministro) que requieren relaciones colaborativas profundas y compromisos de abastecimiento a largo plazo; (b) proveedores palanca (alto impacto financiero, bajo riesgo de suministro) donde la empresa posee poder de negociación elevado y debe exigir condiciones altamente competitivas; (c) proveedores de cuello de botella (bajo impacto financiero, alto riesgo de suministro) donde la prioridad es asegurar continuidad de abastecimiento mediante contratos de protección; y (d) proveedores rutinarios donde pueden aplicarse procesos estandarizados y automatizados de compra. La aplicación de esta matriz permitirá que la empresa diferencie sus tácticas de negociación según posición estratégica de cada proveedor, mejorando efectividad negociadora y reduciendo la variabilidad en condiciones comerciales obtenidas.
- Se recomienda que la empresa diseñe e implemente un modelo formal de negociación con proveedores internacionales que incorpore las dimensiones identificadas en la investigación de campo y las adapte a su contexto específico. El modelo debe especificar: (1) fases diferenciadas de preparación, inicio, desarrollo y cierre de negociaciones con objetivos, actores y entregables claramente definidos; (2) análisis previo de poder de negociación relativo considerando factores como volumen de compra, alternativas disponibles, especialización del proveedor y objetivos estratégicos de largo plazo; (3) identificación de intereses mútuos (propios y del proveedor) que permita construir propuestas de valor compartido; (4) definición de objetivos de negociación articulados con estrategia corporativa (márgenes mínimos, niveles de partnership, condiciones de pago, tiempos de entrega); (5) documentación de acuerdos alcanzados mediante contratos formales con SLAs, cláusulas de revisión periódica y mecanismos de escalamiento ante incumplimientos; y (6) seguimiento periódico de cumplimiento y evaluación de satisfacción mutua. La implementación de este modelo debe incluir capacitación de equipos de procurement y comercial en

técnicas de negociación basadas en intereses, utilización de herramientas de análisis (BATNA, análisis de poder relativo) y documentación de aprendizajes de negociaciones previas para mejorar efectividad progresiva.

- Se recomienda que la empresa implemente una estrategia activa de ampliación de relaciones directas con fabricantes internacionales, reduciendo progresivamente la dependencia de distribuidores mayoristas (Ingram Micro, TD SYNNEX, ScanSource) que actualmente median la mayoría de transacciones. Esta estrategia debe incluir: (1) identificación de fabricantes estratégicos en categorías clave (infraestructura de ciberseguridad, plataformas cloud, soluciones de integración) donde la empresa posee diferenciales técnicos y experiencia en clientes corporativos; (2) formulación de propuestas de partnership que demuestren valor para el fabricante (volumen de compra potencial, acceso a mercado corporativo ecuatoriano, conocimiento de clientes regulados, capacidad de soporte técnico diferenciado); (3) negociación de programas de partner-desarrollador que permitan a la empresa acceder a descuentos por volumen comparables o superiores a los obtenidos mediante distribuidores; (4) participación en programas de certificación de partners del fabricante para incrementar visibilidad y acceso a oportunidades comerciales; y (5) cumplimiento disciplinado de compromisos de volumen para construir credibilidad y acceso progresivo a niveles superiores de partnership (Gold, Platinum, Premier). Esta transición de modelo debe realizarse de manera gradual y selectiva, priorizando proveedores estratégicos donde la empresa tiene posicionamiento diferenciado con clientes corporativos, evitando saturación operacional y enfocándose en retorno económico efectivo.

ANEXOS

Los anexos constituyen un complemento fundamental de la presente investigación, ya que contienen la documentación, evidencias e instrumentos utilizados durante el proceso de recopilación y análisis de la información. Su inclusión tiene como finalidad respaldar los resultados obtenidos, proporcionar transparencia metodológica y facilitar la verificación de las fuentes empleadas. A través de estos documentos se presenta evidencia de las técnicas de investigación aplicadas, permitiendo demostrar la validez y confiabilidad de la información utilizada para el desarrollo del estudio.

ANEXO A

Este anexo contiene los enlaces de acceso a las grabaciones de las entrevistas realizadas a los expertos participantes en la investigación. Las entrevistas fueron desarrolladas con profesionales que poseen experiencia en áreas relacionadas con la negociación internacional, compras, finanzas y gestión comercial dentro del sector tecnológico. Su propósito fue obtener información especializada sobre las prácticas de negociación con proveedores internacionales, los factores que influyen en las decisiones de compra y las oportunidades de mejora identificadas en el mercado. Este anexo permite respaldar la información cualitativa utilizada en el análisis y garantizar la trazabilidad de los testimonios recopilados.

- Links de grabaciones (Entrevista)
- Oferta económica
- Propuesta comercial

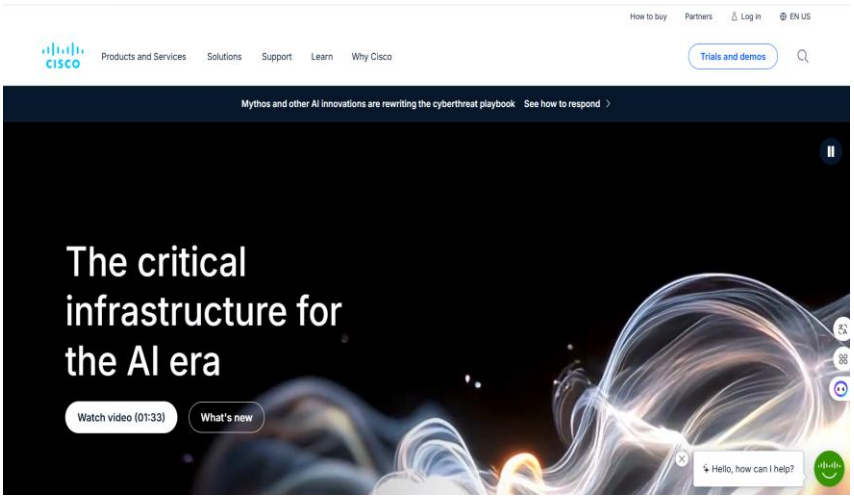
ANEXO B

Este anexo presenta la documentación utilizada durante la fase de observación de la investigación. Incluye referencias a bases de datos internas, propuestas comerciales de la empresa de tecnología, capturas de pantalla y enlaces a páginas web consultadas para el análisis del mercado y las prácticas de negociación con proveedores internacionales. La información recopilada permitió complementar los hallazgos obtenidos mediante entrevistas y encuestas, proporcionando una visión más amplia del entorno competitivo, las tendencias del sector y las estrategias utilizadas por las empresas tecnológicas. Su

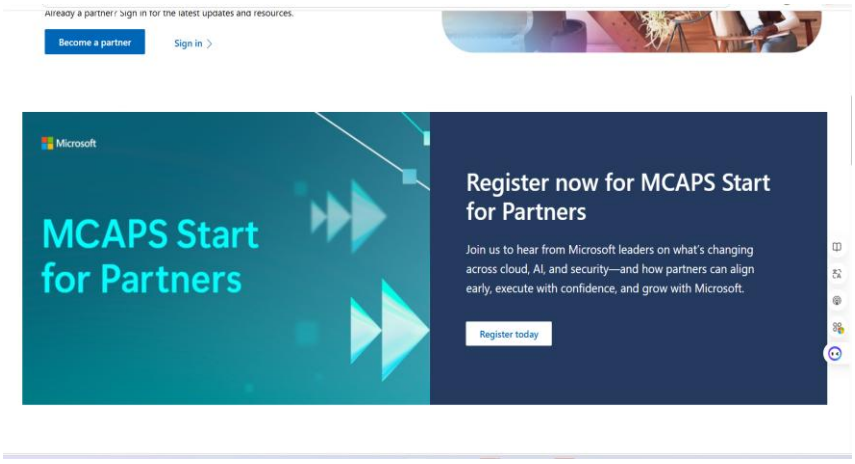
finalidad es evidenciar las fuentes empleadas y sustentar los resultados derivados de la observación.

- Capturas de pantalla y links de consulta

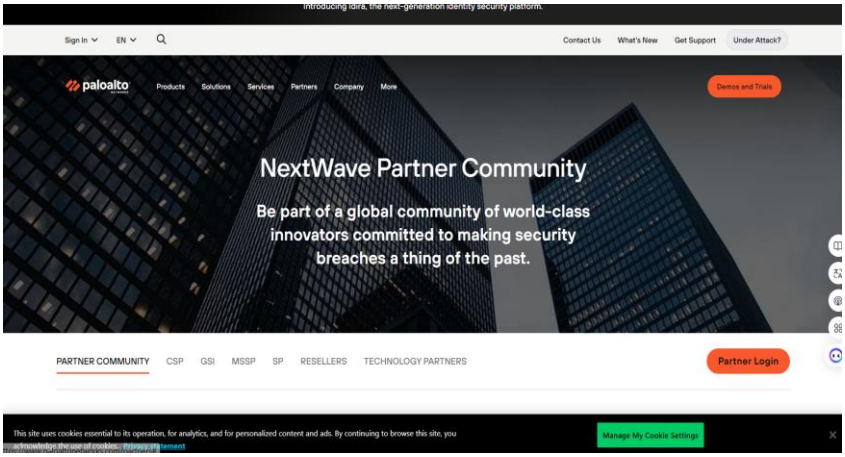
  https://www.cisco.com



https://partner.microsoft.com



https://www.paloaltonetworks.com/partners

- 

ANEXO C

Este anexo contiene el enlace de acceso al cuestionario aplicado a los clientes, así como las capturas de pantalla de los resultados obtenidos. La encuesta fue diseñada para recopilar información relacionada con los factores que influyen en la selección de proveedores tecnológicos, la percepción del valor de los servicios ofrecidos, las preferencias sobre modelos de contratación y el nivel de satisfacción con los proveedores actuales. La información obtenida permitió identificar tendencias, necesidades y expectativas de los clientes, aportando evidencia cuantitativa relevante para el desarrollo de la investigación. Este anexo constituye el respaldo documental de los resultados presentados y analizados en el estudio.

- Forms
- Respuestas

REFERENCIAS

Ching Ruíz, K., Bermúdez, J. E., Camaño, L., Domínguez, R., & Evans, G. (2025). La cadena de suministro como eje estratégico para la competitividad empresarial en un contexto globalizado. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(4), 2677–2686.

Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.

Christopher, M. (2022). Logistics and supply chain management (6th ed.). Pearson.

Christopher, M. (2022). Logistics and supply chain management (6th ed.). Pearson.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin Books.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.

Hill, C. W. (2020). International business: Competing in the global marketplace. McGraw-Hill.

Hill, C. W. L. (2020). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

JPMorgan Chase & Co. (2024). Global trade and tariff impact report 2024. JPMorgan Chase & Co.

Kotabe, M., & Helsen, K. (2022). Global marketing management (8th ed.). Wiley.

Kotabe, M., & Helsen, K. (2022). *Global Marketing Management* (9th ed.). Wiley.

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. Harvard Business Review, 61(5), 109–117.

Lara, O. R., Mijangos, J. A., & Rincón, O. J. (2024). La importancia de la cadena de suministros en las empresas. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(5), 2456–2473.

Lara, O. R., Mijangos, J. A., & Rincón, O. J. (2024). La importancia de la cadena de suministros en las empresas. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(5), 2456–2473.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2021). Negotiation (9th ed.). McGraw-Hill.

Leyva, S. P. (2024). Implementación de la economía circular en la gestión de la cadena de suministro: un análisis bibliométrico. Región Científica, 3(2).

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). Purchasing and supply chain management. Cengage Learning.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). Purchasing and supply chain management. Cengage Learning.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and Supply Chain Management* (7th ed.). Cengage Learning.

Pineda Domínguez, D., Torres Márquez, A. C., & Rodríguez Fuentes, F. (2021). El proceso de negociación de compra de tecnología y la operación efectiva de producción sustentable en empresas mexicanas. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 14(14).

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Reuters. (2026). Global commodity price index: Technology sector impact report. Reuters.

Ruiz-López, S. E. (2024). Estrategias de gestión de la cadena de suministro en un mundo globalizado. Revista Científica Zambos, 3(2), 97–119.

Ruiz-López, S. E. (2024). Estrategias de gestión de la cadena de suministro en un mundo globalizado. Revista Científica Zambos, 3(2), 97–119.

Villalobos, P., & Moreno, L. (2021). Revisión sistemática de la literatura: desarrollo de proveedores, innovación y competitividad. Vinculatégica EFAN, 7(2), 825–839.

Villalobos, P., & Moreno, L. (2021). Revisión sistemática de la literatura: desarrollo de proveedores, innovación y competitividad. Vinculatégica EFAN, 7(2), 825–839.

World Economic Forum. (2023). *Global Competitiveness Report*. https://www.weforum.org

World Trade Organization. (2025). World trade report 2025: Technology and digital trade. WTO.