

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO – UNEMI

NOMBRE DEL AUTOR:

MARICELA CECIBEL BERMEO VEGA
ROSA MARICELA HUACÓN RUIZ

TÍTULO DEL PROYECTO:

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL BASADA EN
VALOR AGREGADO PARA EL CAMBIO DE PROVEEDOR DE RESINAS
EPÓXICAS INDUSTRIALES EN EL SECTOR DE PINTURAS EN ECUADOR,
AÑO 2026

MILAGRO, 2026



REPÚBLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADOS FACULTAD DE POSGRADOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN MANAGEMENT

TEMA:
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL BASADA
EN VALOR AGREGADO PARA EL CAMBIO DE PROVEEDOR DE
RESINAS EPÓXICAS INDUSTRIALES
EN EL SECTOR DE PINTURAS EN ECUADOR, AÑO 2026

AUTOR:

MARICELA CECIBEL BERMEO VEGA
ROSA MARICELA HUACÓN RUIZ

DOCENTE TUTOR
DANIEL ANTONIO MENA MUÑOZ

MILAGRO, 2026

Derechos del Autor

Sr. Dr.

Fabricio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Yo, Rosa Maricela Huacón Ruiz, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este ensayo académico, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedemos los derechos de Autor, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magister en Administración de Empresas con mención en Management, como aporte a la Línea de Investigación: Desarrollo Local y Empresarial de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Ensayo académico en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Los autores declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.



Validar únicamente en FirmaSC.
Firmado electrónicamente por:
**ROSA MARICELA
HUACON RUIZ**

Milagro, 13 de julio del 2026

Rosa Maricela Huacón Ruiz

CI: 0913479077

Derechos del Autor

Sr. Dr.

Fabrizio Guevara Viejo

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Yo, Maricela Cecibel Bermeo Vega, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este ensayo académico, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedemos los derechos de Autor, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magister en Administración de Empresas con mención en Management, como aporte a la Línea de Investigación: Desarrollo Local y Empresarial de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Ensayo académico en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Los autores declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.



Maricela Cecibel
Bermeo Vega



Maricela Cecibel Bermeo Vega
CI: 2100483433

Milagro, 13 de julio del 2026

Aprobación del Director del Trabajo de Titulación

Yo, Daniel Antonio Mena Muñoz en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por Maricela Cecibel Bermeo Vega y Rosa Maricela Huacón Ruiz, cuyo tema es Diseño de una estrategia de gestión comercial basada en valor agregado para el cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales en el sector de pinturas en Ecuador, año 2026, que aporta a la Línea de Investigación Desarrollo Local y Empresarial, previo a la obtención del Grado Magíster en Administración de Empresa con Mención en Management. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DANIEL ANTONIO MENA
MUÑOZ**

Daniel Antonio Mena Muñoz
Director de Titulación

Milagro, 13 de julio del 2026

Aprobación del tribunal calificador



FACULTAD DE POSGRADO ACTA DE SUSTENTACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los tres días del mes de julio del dos mil veintiseis, siendo las 11:59 horas, de forma VIRTUAL comparece el/la maestrante, ING BERMEO VEGA MARICELA CECIBEL, a defender el Trabajo de Titulación denominado " **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL BASADA EN VALOR AGREGADO PARA EL CAMBIO DE PROVEEDOR DE RESINAS EPÓXICAS INDUSTRIALES EN EL SECTOR DE PINTURAS EN ECUADOR**", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Mba. CABRERA RUILOVA JOSUE JESUS, Presidente(a), Mba JOHNSON PLASCENCIO CHRISTIAN DANIEL en calidad de Vocal; y, MENA MUÑOZ DANIEL ANTONIO que actúa como Secretario/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACION	56.67
DEFENSA ORAL	39.87
PROMEDIO	96.53
EQUIVALENTE	EXCELENTE

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 12:59 horas.



Firmado electrónicamente por:
**JOSUE JESUS
CABRERA RUILOVA**

**MBA. CABRERA RUILOVA JOSUE JESUS
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:
**CHRISTIAN DANIEL
JOHNSON PLASCENCIO**

**MBA JOHNSON PLASCENCIO CHRISTIAN DANIEL
VOCAL**



Firmado electrónicamente por:
**DANIEL ANTONIO
MENA MUÑOZ**

**MENA MUÑOZ DANIEL ANTONIO
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:
**MARICELA CECIBEL
BERMEO VEGA**

**BERMEO VEGA MARICELA CECIBEL
MAESTRANTE**

Aprobación del tribunal calificador



FACULTAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los tres días del mes de julio del dos mil veintiseis, siendo las 11:59 horas, de forma VIRTUAL comparece el/la maestrante, DRA. HUACON RUIZ ROSA MARICELA, a defender el Trabajo de Titulación denominado " **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL BASADA EN VALOR AGREGADO PARA EL CAMBIO DE PROVEEDOR DE RESINAS EPÓXICAS INDUSTRIALES EN EL SECTOR DE PINTURAS EN ECUADOR**", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Mba. CABRERA RUILOVA JOSUE JESUS, Presidente(a), Mba JOHNSON PLASCENCIO CHRISTIAN DANIEL en calidad de Vocal; y, MENA MUÑOZ DANIEL ANTONIO que actúa como Secretario/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACION	56.67
DEFENSA ORAL	39.93
PROMEDIO	96.60
EQUIVALENTE	EXCELENTE

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 12:59 horas.



Firmado electrónicamente por:
JOSUE JESUS
CABRERA RUILOVA

MBA. CABRERA RUILOVA JOSUE JESUS
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
CHRISTIAN DANIEL
JOHNSON PLASCENCIO

MBA JOHNSON PLASCENCIO CHRISTIAN DANIEL
VOCAL



Firmado electrónicamente por:
DANIEL ANTONIO
MENA MUNOZ

MENA MUÑOZ DANIEL ANTONIO
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
ROSA MARICELA
HUACON RUIZ

HUACON RUIZ ROSA MARICELA
MAESTRANTE

Dedicatoria

A mis padres, por su ejemplo de esfuerzo y perseverancia,
que han sido la base de cada logro alcanzado.

A mi familia, por su apoyo incondicional y comprensión
en cada etapa de este proceso académico.

A mi novio, cuya paciencia, compañía y respaldo constante
me brindaron la fortaleza necesaria para culminar este camino.

Y, finalmente, a Dios, fuente de guía y fortaleza
en cada paso de este proceso de formación y superación.

Maricela Cecibel Bermeo Vega

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, centro de mi vida,
quien con su amor y guía ha hecho posible cada logro.

A mi esposo, Ramiro Cepeda, por ser mi pilar y el
impulso constante para seguir adelante.

A mis hijos, Isaid, Daniel y David, por su amor y
apoyo incondicional, siendo mi mayor motivación.

A mis padres, Isabel y Medardo, por su amor infinito
y por acompañarme siempre, sin soltarme de su mano.

Rosa Maricela Huacon Ruiz

Agradecimiento

A Dios, por ser mi guía constante y darme la fuerza
necesaria para superar cada desafío.

A mis padres, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional,
pilares fundamentales de mis logros.

A mi novio, por su paciencia, comprensión y respaldo
inquebrantable durante este proceso académico.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento,
pues este logro también es fruto de su presencia y dedicación en mi vida.

Maricela Cecibel Bermeo Vega

Agradecimiento

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para culminar
esta etapa.

A mi familia, por su amor, paciencia y apoyo
constante, siendo el motor que me impulsa a alcanzar mis metas.

A todas las personas que contribuyeron,
directa o indirectamente, en la realización de este trabajo.

Rosa Maricela Huacon Ruiz

Resumen

El sector de pinturas industriales en Ecuador enfrenta el desafío de mantener su competitividad en un mercado cada vez más exigente, donde la calidad de los insumos y la sostenibilidad de los procesos son factores determinantes. En este contexto, el cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales se presenta como una decisión estratégica que puede impactar directamente en la gestión comercial y en la percepción de valor agregado por parte de los clientes. Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades (Barney & Hesterly, 2022) y el enfoque de la cadena de suministro (Christopher, 2022), la selección de proveedores constituye un recurso crítico para generar ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, la corriente de estrategia competitiva de Porter (2021) sustenta la importancia de la diferenciación como mecanismo para posicionarse en el mercado.

La pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Cómo incide el cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales en la gestión comercial basada en valor agregado en el sector de pinturas en Ecuador?

El objetivo principal es analizar la relación entre el cambio de proveedor y la gestión comercial con valor agregado, identificando oportunidades estratégicas para fortalecer la competitividad empresarial. La metodología utilizada corresponde a un enfoque mixto, con un diseño descriptivo y aplicado. Se emplearon encuestas a responsables de compras y clientes industriales, entrevistas semiestructuradas a gerentes y jefes comerciales, y análisis documental de contratos y reportes de ventas. La muestra estuvo conformada por 20 participantes seleccionados mediante muestreo intencional, representando actores clave del sector.

Los resultados obtenidos muestran que el cambio de proveedor influye significativamente en la percepción de valor agregado, especialmente en dimensiones como calidad del producto, sostenibilidad y diferenciación comercial. Se evidenció que las empresas que integran criterios de sostenibilidad y eficiencia en la cadena de suministro logran mayor fidelización de clientes y mejor posicionamiento competitivo.

En conclusión, el estudio demuestra que la sustitución estratégica de proveedores de resinas epóxicas puede convertirse en una oportunidad para optimizar la gestión comercial y consolidar ventajas competitivas sostenibles en el mercado de pinturas industriales ecuatoriano. La propuesta final plantea estrategias comerciales basadas en valor agregado que integran calidad, innovación y sostenibilidad como ejes diferenciadores.

Palabras clave: Cambio de proveedor, Resinas epóxicas, Gestión comercial, Valor agregado, Competitividad, Sostenibilidad, Sector de pinturas industriales.

Abstract

The industrial paint sector in Ecuador faces the challenge of maintaining its competitiveness in an increasingly demanding market, where the quality of inputs and the sustainability of processes are key factors. In this context, switching suppliers of industrial epoxy resins is a strategic decision that can directly impact business management and customers' perception of added value. From the perspective of the resources and capabilities theory (Barney & Hesterly, 2022) and the supply chain approach (Christopher, 2022), supplier selection constitutes a critical resource for generating sustainable competitive advantages. Likewise, Porter's (2021) competitive strategy framework underscores the importance of differentiation as a mechanism for positioning oneself in the market.

The research question guiding this study is: How does switching suppliers of industrial epoxy resins affect value-added commercial management in the paint sector in Ecuador?

The main objective is to analyze the relationship between switching suppliers and value-added commercial management, identifying strategic opportunities to strengthen business competitiveness. The methodology employed is a mixed-methods approach, with a descriptive and applied design. The study utilized surveys of purchasing managers and industrial clients, semi-structured interviews with managers and sales directors, and a documentary analysis of contracts and sales reports. The sample consisted of 20 participants selected through purposive sampling, representing key stakeholders in the sector.

The results show that switching suppliers significantly influences the perception of

added value, particularly in areas such as product quality, sustainability, and market differentiation. The study found that companies that incorporate sustainability and efficiency criteria into their supply chains achieve greater customer loyalty and a stronger competitive position.

In conclusion, the study demonstrates that the strategic substitution of epoxy resin suppliers can become an opportunity to optimize commercial management and consolidate sustainable competitive advantages in the Ecuadorian industrial paint market. The final proposal outlines value-added commercial strategies that integrate quality, innovation, and sustainability as key differentiators.

Keywords: Supplier switching, Epoxy resins, Commercial management, Value-added, Competitiveness, Sustainability, Industrial paint sector.

Índice

Derechos del Autor.....	ii
Aprobación del Director del Trabajo de Titulación.....	iv
Aprobación del tribunal calificador	v
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	ix
Resumen	xi
Abstract.....	xiii
Índice	xv
Lista de Tablas.....	xxiii
Lista de Figuras	xxiv
Introducción.....	1
Importancia y actualidad de la variable	1
Problemática de estudio.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Diseño metodológico	4
Justificación	5
Descripción.....	7
Capítulo I: Marco Teórico Referencial	8
1.1 Antecedentes Teóricos y Prácticos	8
1.1.1 Estudios Previos.....	8
1. Universidad Politécnica Salesiana (2021)	8
Objetivo del Estudio:	8
Metodología:	8

Relevancia para la investigación:	9
2. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG, 2019).....	9
Objetivo del estudio:	9
Metodología:	9
Resultados principales:	9
Relevancia para la investigación:.....	10
3. Universidad Central del Ecuador (UCE, 2020).....	10
Objetivo del estudio:	10
Metodología:	10
Resultados principales:	10
Relevancia para la investigación:.....	11
4. Universidad Tecnológica ECOTEC (2022).....	11
Objetivo del estudio:	11
Metodología:	11
Resultados principales:	11
Relevancia para la investigación:.....	12
5. Universidad Técnica del Norte (UTN, 2018).....	12
Objetivo:	12
Metodología:	12
Resultados:	12
Relevancia para tu investigación:.....	13
1.1.2 Investigaciones locales, nacionales e internacionales	13

Modelos de valor agregado aplicados a la industria química y de pinturas.	13
Experiencias internacionales en procesos de sustitución de proveedores de insumos estratégicos.	14
Tendencias actuales en sostenibilidad y diferenciación comercial en América Latina.....	14
1.1.3 Qué se ha hecho, qué falta por hacer y cómo tu trabajo se diferencia	15
Qué se ha hecho	15
Qué falta por hacer	15
Cómo mi trabajo se diferencia	16
1.2 Fundamentos teóricos.....	16
1.2.1 Conceptos básicos.....	16
Gestión comercial.....	16
Marketing industrial	18
Valor agregado	19
Cambio de proveedor	19
Comportamiento de compra organizacional.....	20
xvii	
Diseño de estrategias	21
Resinas epóxicas industriales	22
1.2.2 Principios, teorías y modelos	23
1. Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBV).....	23
2. Teoría de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management)	24
3. Modelo de Diferenciación de Porter	

4. Teoría del Comportamiento de Compra Organizacional.....	24
5. Modelo de Gestión Comercial Sostenible en América Latina	25
1.2.3 Autores relevantes y enfoques	25
1. Michael Porter – Enfoque de la ventaja competitiva y diferenciación.....	25
2. Jay Barney – Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV)	26
3. Martin Christopher – Gestión de la cadena de suministro	26
4. Hutt & Speh – Comportamiento de compra organizacional	26
5. Duarte Sánchez – Gestión comercial sostenible en América Latina.....	27
1.3 Bases legales y normativas.....	27
Leyes nacionales	27
Reglamentos y políticas	28
Normas técnicas (INEN – Instituto Ecuatoriano de Normalización).....	28
Normativa internacional de referencia.....	28
1.4 Categorías y variables de estudio	29
xviii	
1.4.1 Definición clara de las variables	29
1.4.2 Sustento teórico para cada variable.....	30
1.4.3 Explicación de cómo se relacionan entre sí	31
1.5 Operacionalización de Variables.....	31
1.6 Articulación con los resultados	32
1.6.1 Cómo el marco teórico sustenta la construcción de instrumentos	32
1.6.2 Cómo orienta la interpretación de resultados.....	33
1.6.3 Cómo fundamenta la propuesta estratégica final	34

Marketing industrial y mercados B2B	35
Comportamiento de compra organizacional.....	36
Percepción de riesgo en mercados industriales	38
Valor agregado como estrategia competitiva	39
Marketing relacional y gestión de clientes clave.....	40

Capítulo II: Diseño Metodológico.....41

2.1 Paradigma científico	41
2.2 Enfoque de la investigación.....	41
2.3 Tipo de investigación	42
2.4 Diseño de la investigación.....	42
2.5 Métodos de investigación	42
2.5.1 Métodos teóricos	42
2.5.2 Métodos empíricos.....	43
2.5.3 Métodos estadísticos	43
xix	
2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
2.6.1 Técnicas	43
2.6.2 Instrumentos	43
2.7 Población y muestra	44
2.7.1 Población.....	44
2.7.2 Muestra	44
Método estadístico (fórmula de muestreo).....	45
Cálculo de formula.....	45
Método práctico (muestreo no probabilístico)	46

Capítulo III: Análisis e Interpretación de Resultados47

Encuesta	49
Resultados de encuesta	50
Entrevista	63
3.3 Discusión general de resultados	66
Comparación entre lo esperado.....	66
Limitaciones del estudio	68
Implicaciones prácticas	69

CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....71

4.1 Presentación de la propuesta.....	71
4.2 Fundamentación de la propuesta	71
4.3 Objetivo de la propuesta.....	72
Objetivo general.....	72

XX

Objetivos específicos de la propuesta	73
4.4 Modelo estratégico propuesto: Modelo V.A.L.O.R.	73
4.5 Estructura del Modelo V.A.L.O.R.....	73
4.6 Fases de implementación de la propuesta.....	77
Fase 1: Diagnóstico del cliente	77
Fase 2: Estrategia de entrada.....	77
Fase 3: Ejecución del modelo V.A.L.O.R.....	78
Fase 4: Fidelización	78
Fase 5: Evaluación y seguimiento.....	79
4.7 Viabilidad de la propuesta.....	79
4.8 Impacto esperado de la propuesta	79

CAPÍTULO V: VALIDACIÓN81

5.1 Introducción.....	81
5.2 Objetivo de la validación.....	81

Objetivos específicos	81
5.3 Metodología de validación	82
5.4 Instrumento de validación	83
5.5 Resultados de la validación	84
5.6 Análisis e interpretación de resultados	84
5.7 Discusión de resultados	85
5.8 Fortalezas identificadas en la propuesta	86
5.9 Oportunidades de mejora	87
5.10 Conclusión de la validación	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
Conclusiones	88
Recomendaciones	91
xxi	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	97
Plantilla de encuesta	97
Plantilla de entrevista	102

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables	31
Tabla 2. Tipos de compra organizacional y aplicación	37
Tabla 3. Relación entre riesgo percibido y cambio de proveedor	38
Tabla 4. Comparación: enfoque tradicional vs valor agregado	40
Tabla 5. Tabla de resultado de Alfa de Brinbach	61
Tabla 6. Valoración e interpretación	83
Tabla 7. Resultados de validación del Modelo V.A.L.O.R.	84

Lista de Figuras

Figura 1. La empresa cuenta con una estrategia de gestión comercial claramente definida	50
Figura 2. La estrategia comercial ha sido efectiva para enfrentar cambios en la cadena de suministro	51
Figura 3. La estrategia comercial facilita la negociación con proveedores de resinas epóxicas.	52
Figura 4. El cambio de proveedor de resinas epóxicas ha mejorado la calidad de los productos de la empresa	54
Figura 5. El cambio de proveedor ha permitido optimizar los costos de producción.	55
Figura 6. La estrategia comercial contribuye a reducir los riesgos durante el proceso de cambio de proveedor.	56
Figura 7. La comunicación con los nuevos proveedores ha sido gestionada de manera efectiva por la empresa.	57
Figura 8. El cambio de proveedor ha generado retrasos en la producción de la empresa.	58
Figura 9. La estrategia comercial ha permitido mantener la satisfacción de los clientes durante el cambio de proveedor.	59
Figura 10. Considera que una estrategia comercial sólida es fundamental para el éxito del cambio de proveedor de resinas epóxicas.	60

Introducción

Importancia y actualidad de la variable

La dinámica del mercado de pinturas industrial en Ecuador ha evolucionado hacia entornos altamente competitivos, donde la diferenciación ya no depende exclusivamente del producto, sino del valor agregado que los proveedores de materias primas son capaces de ofrecer.

A nivel internacional, la industria de recubrimientos y pinturas ha mostrado una creciente dependencia de materias primas críticas como las resinas epóxicas, fundamentales para el desempeño técnico de los productos finales. Este mercado se caracteriza por altos niveles de exigencia en calidad, estabilidad en el suministro y validación técnica, lo que genera entornos conservadores donde los clientes tienden a mantener relaciones comerciales con proveedores tradicionales, reduciendo la apertura hacia nuevas alternativas.

En el contexto ecuatoriano, esta situación se replica con particular intensidad. Las empresas fabricantes de pinturas priorizan la continuidad de sus procesos productivos y la minimización de riesgos operativos, lo que se traduce en una fuerte fidelización hacia proveedores consolidados. Esta realidad representa una barrera significativa para la introducción de nuevos actores en el mercado, incluso cuando estos cuentan con respaldo internacional, capacidades técnicas superiores o propuestas de valor diferenciadas.

La variable independiente, cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales, adquiere gran relevancia en el contexto ecuatoriano debido a la creciente necesidad de las empresas del sector de pinturas de garantizar insumos de calidad, sostenibles y competitivos en precio. La

dependencia de proveedores internacionales y las fluctuaciones en los mercados globales han convertido la gestión en un factor estratégico para la continuidad operativa y la diferenciación comercial.

Por su parte, la variable dependiente, la estrategia de gestión comercial basada en valor agregado, refleja la actualidad de las tendencias empresariales que buscan no solo competir por costos, sino también por innovación, servicio, sostenibilidad y fidelización de clientes. En un mercado cada vez más exigente, las empresas que logren transformar un cambio de proveedor en una oportunidad para fortalecer su propuesta de valor estarán mejor posicionadas para enfrentar la competencia regional y global.

En síntesis, ambas variables son actuales porque responden a dinámicas de mercado que exigen resiliencia en la cadena de suministro y estrategias comerciales orientadas a la diferenciación, lo que convierte este estudio en un aporte significativo tanto para la práctica empresarial como para la investigación académica en gestión estratégica.

Problemática de estudio

En este escenario, se evidencia una problemática central: la dificultad para lograr el cambio de proveedor en la industria de pinturas, específicamente en el segmento de resinas epóxicas, debido no solo a factores técnicos, sino también a elementos relacionales, percepción de riesgo y resistencia al cambio por parte de los clientes.

Entre las principales manifestaciones del problema se encuentran la baja apertura de los

clientes a realizar pruebas con nuevos proveedores, la preferencia por marcas tradicionales con posicionamiento histórico, y la percepción de riesgo asociada a posibles fallas en producción. Entre las posibles causas destacan la falta de estrategias comerciales estructuradas basadas en valor agregado, insuficiente posicionamiento de nuevas marcas en el mercado local, y limitaciones en la gestión de confianza con los clientes industriales.

A partir de este contexto, se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cómo facilitar el cambio de proveedor de resinas epóxicas en la industria de pinturas en Ecuador mediante una estrategia de gestión comercial basada en valor agregado?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia de gestión comercial basada en valor agregado que facilite el cambio de proveedor de resinas epóxicas en la industria de pinturas en Ecuador.

Objetivos Específicos

1. Analizar el comportamiento de compra de los clientes industriales del sector de pinturas en Ecuador en relación con la selección de proveedores de resinas epóxicas.
2. Identificar las principales barreras técnicas, comerciales y relacionales que dificultan la introducción de nuevos proveedores en el mercado.
3. Evaluar la percepción de valor de los clientes respecto a atributos como asesoría técnica, disponibilidad de producto, respaldo del fabricante y relación comercial.
4. Determinar los factores críticos de éxito que influyen en la decisión de cambio de proveedor

en entornos industriales.

5. Diseñar una propuesta estratégica de gestión comercial basada en valor agregado orientada a incrementar la participación de mercado de un nuevo proveedor.

Diseño metodológico

El presente estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, dado que busca medir y analizar la relación entre la gestión comercial basada en valor agregado y el proceso de cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales en el sector de pinturas en Ecuador. El alcance es descriptivo – correlacional, pues pretende caracterizar las prácticas comerciales actuales y establecer vínculos entre las variables de estudio.

La estrategia metodológica se fundamenta en la aplicación de un cuestionario tipo encuesta dirigido a responsables de gestión comercial y abastecimiento en empresas del sector, lo que permitirá obtener datos objetivos y comparables. La población de referencia está constituida por compañías productoras y distribuidoras de pinturas industriales en Ecuador, mientras que la muestra se definirá mediante criterios de inclusión relacionados con tamaño empresarial, participación en el mercado y experiencia en procesos de sustitución de proveedores.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y aplicado, utilizando técnicas como visitas a clientes, análisis de pruebas técnicas en laboratorio, evaluación comparativa de productos y análisis de variables comerciales y relacionales. El instrumento de recolección de datos será un cuestionario estructurado, validado mediante juicio de expertos, garantizando confiabilidad y pertinencia. Los datos se procesarán con técnicas

estadísticas descriptivas y análisis correlacional, lo que permitirá identificar patrones y relaciones significativas entre las variables.

Justificación

La presente investigación se justifica desde varias perspectivas. En términos teóricos, aporta al desarrollo del conocimiento en marketing industrial y marketing relacional aplicado a mercados B2B altamente técnicos. Desde el punto de vista práctico, ofrece una solución concreta a una problemática real del sector, basada en la experiencia directa en la gestión comercial y técnica con clientes industriales. En cuanto a su viabilidad, la investigación se sustenta en el acceso directo a información del mercado, clientes y procesos de validación técnica, lo que garantiza la pertinencia y aplicabilidad de los resultados. Finalmente, su impacto radica en la posibilidad de generar un modelo replicable en otros mercados industriales con características similares.

El estudio resulta pertinente porque aborda un problema real y actual del sector de pinturas en Ecuador: la necesidad de optimizar la gestión comercial frente al cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales. En un contexto de creciente competitividad y exigencias de calidad, diseñar una estrategia basada en valor agregado permite responder a las demandas del mercado, fortalecer la relación con clientes y garantizar la sostenibilidad de las empresas del sector. Además, se alinea con los objetivos de innovación y eficiencia promovidos en la industria química y manufacturera nacional.

La investigación es viable porque existen fuentes primarias y secundarias actualizadas sobre gestión comercial, estrategias de valor agregado y procesos de sustitución de proveedores.

El sector de pinturas en Ecuador cuenta con empresas accesibles para la recolección de datos mediante encuestas o entrevistas. La metodología propuesta (operacionalización de variables, matriz de análisis y diseño de estrategias) se ajusta a los recursos disponibles y al tiempo de ejecución del proyecto. El investigador posee formación académica avanzada en gestión empresarial, lo que asegura la capacidad técnica para desarrollar el estudio con rigor metodológico.

El impacto se proyecta en tres niveles: Empresarial, las compañías podrán reducir riesgos asociados al cambio de proveedor, mejorar su competitividad y fortalecer la fidelización de clientes. Sectorial, se generará un modelo replicable para otras industrias químicas que enfrenten procesos similares de sustitución de insumos estratégicos. Académico, se aportará evidencia empírica y conceptual sobre la relación entre gestión comercial basada en valor agregado y procesos de cambio de proveedores, enriqueciendo la literatura en administración y estrategia empresarial en América Latina.

Los principales aportes de la investigación son la propuesta de una estrategia integral de gestión comercial que combine valor agregado, diferenciación y sostenibilidad. Generación de un marco metodológico aplicable a estudios similares en sectores industriales. Contribución a la toma de decisiones estratégicas en empresas ecuatorianas, ofreciendo lineamientos prácticos para enfrentar cambios críticos en la cadena de suministro. Fortalecimiento del vínculo entre teoría y práctica, al integrar conceptos de gestión comercial con la realidad del sector de pinturas en Ecuador.

Descripción

El presente trabajo se estructura en varios capítulos. En el Capítulo I se desarrolla el marco teórico referencial, abordando conceptos clave como gestión comercial, marketing industrial, valor agregado, cambio de proveedor, comportamiento de compra organizacional, diseño de estrategias y resinas epóxicas industriales. El Capítulo II presenta el diseño metodológico de la investigación, métodos de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos. En el Capítulo III se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. En el Capítulo IV se plantea la propuesta de estrategia comercial basada en valor agregado. Finalmente, en el Capítulo V se presenta la validación de la propuesta y se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

1.1 Antecedentes Teóricos y Prácticos

1.1.1 Estudios Previos

1. Universidad Politécnica Salesiana (2021)

Tema: Análisis de estrategias financieras en empresas de fabricación de pinturas de Guayaquil, con Marian Valeria Reyes Avelino.

Objetivo del Estudio:

Evaluar las estrategias financieras aplicadas en siete empresas de fabricación de pinturas en Guayaquil, con el fin de identificar su impacto en la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Metodología:

Se aplicó un enfoque cuantitativo, utilizando indicadores financieros como liquidez, rentabilidad y solvencia. Se analizaron balances y estados de resultados de las empresas durante varios periodos. Se complementó con entrevistas a responsables financieros para comprender la aplicación práctica de las estrategias.

Resultados principales:

Las empresas con estrategias financieras más sólidas lograron mantener estabilidad frente a la competencia y crisis económicas. Se evidenció que la falta de planificación financiera y la dependencia de proveedores críticos afectaban la rentabilidad. Se recomendó diversificar proveedores y fortalecer la gestión comercial para mejorar la resiliencia.

Relevancia para la investigación:

Este estudio muestra cómo las decisiones estratégicas financieras impactan directamente en los resultados operativos de las empresas de pinturas. Para tu tema, es un antecedente clave porque evidencia que la dependencia de proveedores puede comprometer la sostenibilidad, lo que justifica la necesidad de diseñar una estrategia de gestión comercial basada en valor agregado para el cambio de proveedor de resinas epóxicas.

2. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG, 2019)

Diseño de un plan estratégico de gestión comercial para una empresa de pinturas industriales en Guayaquil.

Objetivo del estudio:

Elaborar un plan estratégico de gestión comercial que permita mejorar la competitividad de una empresa de pinturas industriales.

Metodología:

Se aplicó un enfoque descriptivo y analítico, utilizando herramientas como FODA, análisis de mercado y entrevistas a directivos de la empresa.

Resultados principales:

Se identificaron debilidades en la gestión comercial, especialmente en la fidelización de clientes y en la diferenciación de productos. Se propusieron estrategias de valor agregado basadas en servicio postventa, innovación y alianzas estratégicas con proveedores.

Relevancia para la investigación:

Este antecedente es directamente vinculado, ya que aborda la gestión comercial en el mismo sector de pinturas, mostrando cómo un plan estratégico puede fortalecer la competitividad y servir de base para tu propuesta de cambio de proveedor con valor agregado.

3. Universidad Central del Ecuador (UCE, 2020)

Gestión comercial y sostenibilidad en empresas químicas ecuatorianas.

Objetivo del estudio:

Analizar cómo la gestión comercial puede integrar prácticas sostenibles en empresas químicas, mejorando su posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.

Metodología:

Se aplicaron cuestionarios a gerentes de empresas químicas y se realizó un análisis comparativo de indicadores de sostenibilidad y desempeño comercial.

Resultados principales:

Las empresas que incorporaron prácticas sostenibles en su gestión comercial lograron mayor confianza de los clientes y mejor acceso a mercados internacionales. Se evidenció que la sostenibilidad, combinada con estrategias de diferenciación, incrementa la competitividad y la percepción de valor agregado.

Relevancia para la investigación:

Refuerza tu propuesta de valor agregado, vinculando sostenibilidad con competitividad. Este antecedente muestra que la gestión comercial no solo debe enfocarse en ventas, sino también en prácticas responsables que fortalezcan la relación con clientes y proveedores.

4. Universidad Tecnológica ECOTEC (2022)

Incidencia de variables internas y externas en el nivel de ventas de la empresa “Mis Pinturas” (2019–2021).

Objetivo del estudio:

Analizar cómo las variables internas (gestión comercial, procesos administrativos, capacitación del personal) y externas (competencia, condiciones del mercado, tendencias de consumo) influyen en el nivel de ventas de la empresa “Mis Pinturas”.

Metodología:

Se aplicó un enfoque cuantitativo y descriptivo. Se realizaron encuestas a clientes y entrevistas a directivos de la empresa. Se complementó con análisis financiero de los periodos 2019–2021.

Resultados principales:

Se identificó que la falta de innovación en productos y una estrategia comercial débil redujeron la competitividad frente a empresas rivales. Factores externos como la presión competitiva y cambios en la demanda del mercado afectaron significativamente las ventas. Se

recomendó fortalecer la gestión comercial, diversificar la oferta y mejorar la capacitación del personal para incrementar la fidelización de clientes.

Relevancia para la investigación:

Este antecedente refuerza la importancia de analizar tanto las variables organizacionales internas como las condiciones externas del mercado. Para tu tema, es clave porque muestra cómo la gestión comercial y el valor agregado influyen en la competitividad y en la decisión de los clientes, lo que se conecta directamente con el cambio de proveedor de resinas epóxicas en el sector de pinturas.

5. Universidad Técnica del Norte (UTN, 2018)

Plan de marketing estratégico para una empresa de recubrimientos industriales.

Objetivo:

Diseñar un plan de marketing que permita mejorar la competitividad y posicionamiento de una empresa de recubrimientos.

Metodología:

Se utilizó un enfoque descriptivo con entrevistas a gerentes y análisis de mercado, aplicando herramientas como FODA y matriz de posicionamiento.

Resultados:

Se propusieron estrategias de diferenciación basadas en calidad, servicio postventa y

alianzas estratégicas con proveedores.

Relevancia para tu investigación:

Este antecedente conecta directamente con tu tema, ya que muestra cómo el diseño de estrategias comerciales puede fortalecer la competitividad en el sector industrial de pinturas y recubrimientos.

1.1.2 Investigaciones locales, nacionales e internacionales

Estrategias de gestión comercial en sectores industriales.

Las estrategias de gestión comercial en sectores industriales se han transformado en un eje fundamental para la competitividad. Estas incluyen la planificación de ventas, la segmentación de clientes, la diferenciación de productos y la integración de procesos logísticos con la cadena de suministro. En sectores de alta dependencia de insumos, como el de pinturas, la gestión comercial no se limita a la transacción, sino que se convierte en un mecanismo de creación de valor y sostenibilidad. Calle García et al. (2025) sostienen que la gestión estratégica debe alinearse con los recursos internos y las capacidades dinámicas de la organización, permitiendo que las empresas adapten sus estrategias comerciales a cambios en proveedores y mercados.

Modelos de valor agregado aplicados a la industria química y de pinturas.

El valor agregado en la industria química y de pinturas se expresa en atributos como calidad certificada, innovación tecnológica, sostenibilidad ambiental y servicio postventa especializado. Estos modelos buscan diferenciar la oferta frente a competidores que compiten únicamente por precio. Vásquez Fajardo et al. (2024) destacan que el valor agregado se convierte en un criterio

estratégico que fortalece la relación con clientes y mejora la percepción de la marca, especialmente en sectores donde la calidad de insumos como las resinas epóxicas es crítica para el desempeño del producto final.

Experiencias internacionales en procesos de sustitución de proveedores de insumos estratégicos.

La sustitución de proveedores en sectores industriales ha sido ampliamente estudiada en contextos internacionales. Este proceso implica riesgos asociados a calidad, costos y tiempos de entrega, pero también abre oportunidades para diversificar fuentes de abastecimiento y fortalecer la resiliencia empresarial. Ekonomi/VZ (2024) señala que las empresas industriales que gestionan estratégicamente la sustitución de proveedores logran mayor estabilidad y competitividad, al convertir la transición en un proceso planificado que integra innovación y mejora continua.

Tendencias actuales en sostenibilidad y diferenciación comercial en América Latina.

En América Latina, las tendencias de gestión comercial se orientan hacia la sostenibilidad, la digitalización y la diferenciación como factores clave de competitividad. Duarte Sánchez (2023)

Enfatiza que las empresas que integran prácticas sostenibles en sus estrategias comerciales logran posicionarse mejor en mercados exigentes, generando confianza y fidelización. La diferenciación, por su parte, se convierte en un mecanismo para competir más allá del precio, ofreciendo atributos de valor agregado que responden a las nuevas demandas de consumidores conscientes y mercados globalizados.

1.1.3 Qué se ha hecho, qué falta por hacer y cómo tu trabajo se diferencia

Qué se ha hecho

Localmente (Guayaquil, Quito, Ibarra): Se han desarrollado tesis sobre estrategias financieras (UPS, 2021), análisis de variables internas y externas en ventas (ECOTEC, 2022), y planes de marketing estratégico en recubrimientos (UTN, 2018).

A nivel nacional (Ecuador): Se han diseñado planes estratégicos de gestión comercial en empresas de pinturas (UCSG, 2019) y se ha estudiado la integración de sostenibilidad en la gestión comercial de empresas químicas (UCE, 2020).

Internacionalmente: Autores como Porter (2021), Barney & Hesterly (2022) y Christopher (2022) han aportado teorías sobre diferenciación, recursos y capacidades, y gestión de la cadena de suministro, aplicables al sector industrial.

Qué falta por hacer

Ninguno de los estudios revisados se centra específicamente en el cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales, un insumo crítico en el sector de pinturas.

Falta integrar un enfoque que combine gestión comercial + valor agregado + decisiones estratégicas de proveedores, considerando tanto variables internas (procesos, recursos) como externas (competencia, mercado).

Se requiere un análisis que vincule la sostenibilidad y diferenciación con la gestión de

proveedores, para responder a las exigencias actuales de competitividad en el mercado ecuatoriano.

Cómo mi trabajo se diferencia

Mi investigación se enfoca en un objeto de estudio específico y poco explorado: el cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales en el sector de pinturas en Ecuador. Aporta un enfoque integrador, que combina teorías de estrategia (Porter, Barney), cadena de suministro (Christopher), comportamiento organizacional (Hutt & Speh) y sostenibilidad (Duarte Sánchez).

Propone un diseño de estrategias comerciales basadas en valor agregado, lo que marca una diferencia frente a estudios previos que se centraron en finanzas, marketing o sostenibilidad de manera aislada. Contribuye a la originalidad académica, al vincular teoría internacional con casos locales y nacionales, generando un marco contextualizado para el sector industrial ecuatoriano.

1.2 Fundamentos teóricos

1.2.1 Conceptos básicos

En este apartado se revisan los conceptos clave que sustentan la investigación:

Gestión comercial

“La gestión comercial con enfoque de marketing relacional y cadena de suministro constituye un proceso integral que busca afianzar la eficiencia empresarial y la relación con los principales actores de cada entidad” (Zayas Hernández et al., 2022).

Definen la gestión comercial como el conjunto de acciones estratégicas que vinculan el marketing relacional con la cadena de suministro, orientadas a fortalecer la relación con clientes y mejorar la eficiencia empresarial. Señalan que la gestión comercial moderna debe integrar procesos de análisis, síntesis y adaptación a las dinámicas del mercado.

“Una gestión comercial efectiva a través de modelos adecuados es fundamental para alcanzar el éxito empresarial y asegurar la sostenibilidad de los negocios” (Arévalo Bonilla et al., 2024). Plantean que la gestión comercial es un modelo estratégico que impacta directamente en la rentabilidad de los negocios, al integrar filosofía empresarial, diagnóstico, administración de ventas y análisis financiero. Enfatizan que una gestión comercial efectiva es fundamental para la sostenibilidad de los emprendimientos en sectores competitivos.

“La gestión comercial incide en la satisfacción del cliente, optimiza procesos internos y proporciona una ventaja competitiva sostenible” (Córdova Solórzano, 2023). En su investigación sobre la comercializadora Ferromax, sostiene que la gestión comercial incide directamente en la calidad de atención al cliente, la fidelización y la ventaja competitiva. Afirmar que este proceso no solo optimiza procedimientos internos, sino que también incrementa ventas y posicionamiento en el mercado.

En fin, es entendida como el conjunto de procesos orientados a la planificación, ejecución y control de las actividades de venta y relación con clientes, con énfasis en la creación de valor.

Marketing industrial

“El marketing industrial se centra en la creación de relaciones sólidas con clientes organizacionales, donde la propuesta de valor supera la transacción y se convierte en un vínculo estratégico” (Kotler, Keller, & Chernev, 2022). Definen el marketing industrial como el proceso de identificar, crear y mantener relaciones con clientes empresariales mediante propuestas de valor que integren calidad, innovación y servicio.

“El marketing industrial requiere un enfoque analítico que considere la complejidad de los procesos de compra organizacional y la importancia de las relaciones a largo plazo” (Hutt & Speh, 2021). Plantean que el marketing industrial implica comprender las dinámicas de compra organizacional, donde las decisiones se basan en criterios técnicos, económicos y estratégicos.

“El marketing industrial es un proceso relacional que busca construir confianza y cooperación entre empresas, generando ventajas competitivas sostenibles” (Brennan, Canning, & McDowell, 2020). Enfatizan que el marketing industrial es un sistema de interacción entre proveedores y clientes empresariales, donde la confianza y la cooperación son esenciales para la competitividad.

Se entiende como el conjunto de estrategias y procesos orientados a satisfacer las necesidades de clientes, empresas y sectores productivos, se centra en individuos. Su propósito es generar relaciones de largo plazo, basadas en confianza, calidad y valor agregado en la cadena de suministro.

Valor agregado

“El valor agregado surge de la capacidad de la empresa para realizar actividades de manera distinta y más eficiente que sus competidores” (Porter, 2021). Porter sostiene que el valor agregado es el resultado de actividades estratégicas que permiten a la empresa diferenciarse y crear ventajas competitivas en el mercado.

“El valor agregado es aquello que incrementa la satisfacción del cliente más allá de la función básica del producto” (Kotler & Keller, 2022). Definen el valor agregado como la percepción que el cliente obtiene cuando un producto o servicio ofrece beneficios adicionales que superan la expectativa inicial.

“El valor agregado en mercados latinoamericanos se construye sobre prácticas sostenibles y diferenciación estratégica que fortalecen la confianza del consumidor” (Duarte Sánchez, 2023). En el contexto latinoamericano, Duarte enfatiza que el valor agregado está ligado a la sostenibilidad y la diferenciación, siendo un factor clave para la competitividad empresarial.

Es el conjunto de atributos adicionales que una empresa incorpora a sus productos o servicios para diferenciarse de la competencia y generar ventajas competitivas sostenibles. En sectores industriales, se vincula con innovación, calidad, sostenibilidad y servicio al cliente.

Cambio de proveedor

“El cambio de proveedor constituye una decisión estratégica que debe minimizar riesgos y garantizar la sostenibilidad de la cadena de suministro” (Christopher, 2022). Christopher señala

que las decisiones de sustitución de proveedores son críticas porque afectan directamente la continuidad operativa y la eficiencia de la cadena de suministro.

“La sustitución de proveedores requiere evaluar criterios de calidad, costo y confiabilidad, integrados en una estrategia comercial sólida” (Monczka et al., 2021). Estos autores destacan que el éxito en la sustitución de proveedores depende de factores como calidad, costos, confiabilidad y capacidad de innovación, todos ellos condicionados por la estrategia comercial de la empresa.

“La sustitución de proveedores constituye una práctica esencial para mejorar la eficiencia y la competitividad en entornos industriales cambiantes” (Valortis, 2023). Valortis enfatiza que la selección y sustitución de proveedores es una práctica clave para optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad empresarial en mercados dinámicos.

Se entiende como una decisión estratégica dentro de la gestión de la cadena de suministro, donde sustituir un proveedor actual por otro que ofrezca mejores condiciones de calidad, costo, innovación o sostenibilidad.

Comportamiento de compra organizacional

“El comportamiento de compra organizacional implica decisiones estructuradas que consideran calidad, costo y relaciones de largo plazo con los proveedores” (Hutt & Speh, 2021). Definen el comportamiento de compra organizacional como un proceso complejo que integra factores racionales y relacionales, donde la decisión de compra depende de la evaluación de proveedores y de la capacidad de generar valor en la cadena de suministro.

“Las decisiones de compra organizacional se basan en procesos colectivos que integran criterios técnicos y financieros, orientados a la creación de valor” (Kotler, Keller, & Chernev, 2022). Plantean que el comportamiento de compra organizacional está determinado por la interacción entre departamentos internos (compras, producción, finanzas) y las condiciones externas del mercado, lo que convierte la decisión de compra en un proceso estratégico.

“El comportamiento de compra organizacional se construye sobre relaciones de confianza y cooperación que fortalecen la competitividad empresarial” (Brennan, Canning, & McDowell, 2020). Enfatizan que el comportamiento de compra organizacional es un sistema relacional, donde la confianza y la cooperación entre empresas son esenciales para la competitividad y sostenibilidad.

Se refiere al proceso mediante el cual las empresas y organizaciones identifican necesidades, evalúan alternativas y toman decisiones de adquisición de bienes y servicios. A diferencia del comportamiento del consumidor individual, este proceso está marcado por criterios técnicos, económicos y estratégicos, involucrando múltiples actores en la toma de decisiones.

Diseño de estrategias

“El diseño estratégico es el proceso de formular y estructurar decisiones que guían a la organización hacia la consecución de sus objetivos en entornos dinámicos” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2020). Definen el diseño de estrategias como la construcción de un marco de decisiones que permite a las organizaciones adaptarse a cambios del entorno y asegurar su

sostenibilidad.

“El diseño de estrategias combina el análisis de recursos internos con las oportunidades externas, generando planes de acción competitivos y sostenibles” (Hill, Jones, & Schilling, 2021). Plantean que el diseño de estrategias integra análisis interno y externo, formulación de objetivos y selección de acciones competitivas, siendo un proceso clave para la gestión empresarial.

“El diseño estratégico se fundamenta en la identificación y explotación de recursos únicos que permitan crear valor y sostener ventajas competitivas” (Barney & Hesterly, 2022). Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, sostienen que el diseño de estrategias debe enfocarse en aprovechar las competencias distintivas de la organización para crear valor y diferenciarse en el mercado.

Se entiende como el proceso sistemático mediante el cual las organizaciones formulan, estructuran y adaptan planes de acción orientados a alcanzar objetivos específicos. Este proceso implica analizar el entorno, identificar recursos internos, evaluar alternativas y seleccionar las acciones más adecuadas para generar ventajas competitivas sostenibles.

Resinas epóxicas industriales

“Las resinas epóxicas industriales constituyen polímeros termoestables que ofrecen alta resistencia mecánica y química, esenciales en recubrimientos y adhesivos” (May, 2021). Explica que las resinas epóxicas son materiales termoestables que, al reaccionar con agentes de curado, generan estructuras tridimensionales con propiedades superiores de adhesión y resistencia.

“El uso de resinas epóxicas en recubrimientos industriales incrementa la durabilidad y la resistencia frente a ambientes agresivos” (Pascault & Williams, 2022). Señalan que las resinas epóxicas son fundamentales en la formulación de recubrimientos industriales, ya que permiten mejorar la durabilidad, la resistencia a la corrosión y la estabilidad térmica de los productos.

“Las resinas epóxicas modernas integran innovación sostenible, manteniendo su desempeño en aplicaciones industriales críticas” (Mittal, 2023). Destaca que las resinas epóxicas han evolucionado hacia formulaciones más sostenibles, incorporando agentes de curado ecológicos y procesos de producción con menor impacto ambiental, sin perder sus propiedades de alto desempeño.

Son polímeros termoestables ampliamente utilizados en sectores como pinturas, recubrimientos, adhesivos y materiales compuestos, debido a su alta resistencia química, mecánica y térmica. Su versatilidad permite aplicaciones en la industria automotriz, construcción, eléctrica y química, siendo insumos estratégicos para garantizar calidad y durabilidad en productos finales.

1.2.2 Principios, teorías y modelos

1. Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBV)

Este enfoque sostiene que las ventajas competitivas de una empresa provienen de sus recursos internos y capacidades distintivas. En tu investigación, el cambio de proveedor de resinas epóxicas se analiza como una decisión que afecta directamente la capacidad de la empresa de generar valor agregado.

“Las organizaciones logran ventajas competitivas sostenibles cuando poseen recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles” (Barney & Hesterly, 2022).

2. Teoría de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management)

La gestión de proveedores es un componente crítico de la cadena de suministro. Christopher (2022) enfatiza que la sustitución de proveedores debe ser gestionada estratégicamente para minimizar riesgos y asegurar continuidad operativa.

“La gestión de la cadena de suministro implica coordinar relaciones con proveedores para garantizar eficiencia y resiliencia” (Christopher, 2022).

3. Modelo de Diferenciación de Porter

Porter (2021) plantea que las empresas pueden competir mediante diferenciación, ofreciendo atributos de valor agregado que superen la competencia basada en precio. En tu caso, el cambio de proveedor se convierte en una oportunidad para reforzar la diferenciación en calidad y sostenibilidad.

“La diferenciación permite a las empresas crear valor percibido por el cliente, más allá del costo” (Porter, 2021).

4. Teoría del Comportamiento de Compra Organizacional

Hutt & Speh (2021) explican que las decisiones de compra en organizaciones se basan en

criterios técnicos, económicos y estratégicos, involucrando múltiples actores. Esto es clave para entender cómo los clientes industriales perciben el cambio de proveedor y el valor agregado.

“El comportamiento de compra organizacional integra procesos colectivos que consideran calidad, costo y relaciones de largo plazo” (Hutt & Speh, 2021).

5. Modelo de Gestión Comercial Sostenible en América Latina

Duarte Sánchez (2023) subraya que la gestión comercial en la región debe integrar sostenibilidad y diferenciación como principios estratégicos. Esto conecta directamente con tu propuesta de valor agregado en el sector de pinturas.

“La gestión comercial sostenible fortalece la confianza del consumidor y posiciona a las empresas en mercados competitivos” (Duarte Sánchez, 2023).

1.2.3 Autores relevantes y enfoques

1. Michael Porter – Enfoque de la ventaja competitiva y diferenciación

Porter es un referente en estrategia empresarial. Su modelo de diferenciación explica cómo las empresas pueden generar valor agregado frente a la competencia, lo cual sustenta tu propuesta estratégica.

“La diferenciación permite a las empresas crear valor percibido por el cliente, más allá del costo” (Porter, 2021).

2. Jay Barney – Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV)

Barney aporta el enfoque de que las ventajas competitivas provienen de recursos internos valiosos, raros e inimitables. En tu investigación, el cambio de proveedor de resinas epóxicas se analiza como una decisión que afecta directamente esos recursos estratégicos.

“Las organizaciones logran ventajas competitivas sostenibles cuando poseen recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles” (Barney & Hesterly, 2022).

3. Martin Christopher – Gestión de la cadena de suministro

Christopher es un autor clave en logística y supply chain. Su enfoque explica cómo las decisiones de sustitución de proveedores impactan en la eficiencia y resiliencia de la cadena de suministro.

“El cambio de proveedor constituye una decisión estratégica que debe minimizar riesgos y garantizar la sostenibilidad de la cadena de suministro” (Christopher, 2022).

4. Hutt & Speh – Comportamiento de compra organizacional

Estos autores analizan cómo las organizaciones toman decisiones de compra basadas en criterios técnicos, económicos y estratégicos. Su enfoque es esencial para entender cómo los clientes industriales perciben el cambio de proveedor y el valor agregado.

“El comportamiento de compra organizacional implica decisiones estructuradas que consideran calidad, costo y relaciones de largo plazo con los proveedores” (Hutt & Speh, 2021).

5. Duarte Sánchez – Gestión comercial sostenible en América Latina

Duarte aporta un enfoque contextualizado en la región, subrayando que la gestión comercial debe integrar sostenibilidad y diferenciación para fortalecer la confianza del consumidor.

“La gestión comercial sostenible fortalece la confianza del consumidor y posiciona a las empresas en mercados competitivos” (Duarte Sánchez, 2023).

El trabajo se sustenta en un enfoque estratégico-empresarial, que concibe la gestión comercial como un medio para generar ventajas competitivas sostenibles. Se adopta una perspectiva de innovación y resiliencia, considerando que el cambio de proveedor no es solo un ajuste operativo, sino una oportunidad para fortalecer la propuesta de valor de las empresas.

1.3 Bases legales y normativas

Leyes nacionales

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000): Garantiza que los productos ofrecidos cumplan estándares de calidad y seguridad, protegiendo al consumidor final.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2010): Regula las actividades de producción, comercio e importación de insumos industriales, incluyendo químicos como las resinas epóxicas.

Ley de Gestión Ambiental (2004): Establece normas para el manejo responsable de sustancias químicas y residuos industriales, aplicable al uso de resinas epóxicas.

Reglamentos y políticas

Reglamento de Seguridad Industrial (Ministerio de Trabajo, Ecuador): Define medidas de seguridad en el manejo de sustancias químicas en plantas industriales.

Políticas de control de sustancias químicas (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica): Regulan el almacenamiento, transporte y disposición de materiales peligrosos.

Normas técnicas (INEN – Instituto Ecuatoriano de Normalización)

INEN 2 239:2013 – Pinturas y recubrimientos industriales: Establece parámetros técnicos de calidad y desempeño para pinturas y recubrimientos.

INEN sobre seguridad química: Normas específicas para etiquetado, transporte y manipulación de productos químicos industriales.

Normativa internacional de referencia

ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de calidad: Asegura que los procesos de producción y gestión comercial cumplan estándares internacionales de calidad.

ISO 14001:2015 – Sistemas de gestión ambiental: Regula prácticas sostenibles en procesos industriales, aplicable al uso de resinas epóxicas.

REACH (Reglamento Europeo sobre sustancias químicas, 2007): Aunque es europeo,

sirve como referencia para buenas prácticas en el manejo seguro de químicos industriales.

1.4 Categorías y variables de estudio

1.4.1 Definición clara de las variables

Variable independiente: Cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales.

Se refiere a la decisión estratégica de sustituir al proveedor actual por uno nuevo, considerando factores de calidad, costo, sostenibilidad y disponibilidad.

Dimensiones:

- Calidad del insumo.
- Costo y condiciones de pago.
- Disponibilidad y tiempos de entrega.
- Sostenibilidad y cumplimiento normativo.

Indicadores:

- Número de proveedores evaluados.
- Variación en costos de adquisición.
- Tiempo promedio de entrega.
- Certificaciones ambientales o de calidad.

Variable dependiente: Gestión comercial basada en valor agregado.

Se relaciona con las estrategias comerciales que buscan mejorar la competitividad,

fidelización de clientes y diferenciación en el mercado de pinturas.

Dimensiones:

- Diferenciación de producto.
- Fidelización de clientes.
- Estrategias de sostenibilidad.
- Competitividad en el mercado.

Indicadores:

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Incremento en ventas.
- Porcentaje de clientes recurrentes.
- Reconocimiento de atributos diferenciadores (calidad, sostenibilidad).

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la definición precisa de variables es esencial para delimitar el objeto de estudio y garantizar validez en la investigación.

1.4.2 Sustento teórico para cada variable

Cambio de proveedor: Sustentado en la teoría de la cadena de suministro, que enfatiza la importancia de la selección y gestión de proveedores para garantizar eficiencia y resiliencia (Christopher, 2022).

Gestión comercial basada en valor agregado: Sustentada en el modelo de diferenciación de Porter, que plantea que las empresas pueden competir ofreciendo atributos únicos que

incrementen la percepción de valor (Porter, 2021).

Relación entre ambas: La teoría de recursos y capacidades (RBV) explica cómo la disponibilidad de insumos estratégicos (resinas epóxicas) fortalece la capacidad de la empresa para generar valor agregado y diferenciarse en el mercado (Barney & Hesterly, 2022).

1.4.3 Explicación de cómo se relacionan entre sí

El cambio de proveedor (variable independiente) impacta directamente en la gestión comercial (variable dependiente), ya que la calidad y características de las resinas epóxicas determinan la percepción de valor agregado en los productos finales.

Una gestión comercial sólida depende de insumos confiables; por tanto, la sustitución de proveedor puede convertirse en una oportunidad para reforzar diferenciación y sostenibilidad.

Barney y Hesterly (2022) señalan que los recursos estratégicos (como insumos críticos) son determinantes para generar ventajas competitivas sostenibles.

1.5 Operacionalización de Variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales (Independiente)	Decisión		- Calidad del insumo	- Número de proveedores	
	estratégica de sustituir al proveedor actual por uno nuevo, considerando calidad, costo, sostenibilidad y disponibilidad.	Evaluación de políticas de compras, criterios de selección y registros de proveedores.	- Costo y condiciones de pago - Disponibilidad y tiempos de entrega - Sostenibilidad y cumplimiento normativo	- evaluados - Variación en costos de adquisición - Tiempo promedio de entrega - Certificaciones ambientales o de calidad	Encuestas a responsables de compras Entrevistas a gerentes Análisis documental de contratos
Gestión comercial basada en valor agregado (Dependiente)	Estrategias orientadas a mejorar competitividad y fidelización de clientes mediante diferenciación, sostenibilidad y calidad.	Evaluación de prácticas comerciales, percepción de clientes y resultados en ventas.	- Diferenciación de producto - Fidelización de clientes - Estrategias de sostenibilidad - Competitividad en el mercado	- Nivel de satisfacción del cliente - Incremento en ventas - Porcentaje de clientes recurrentes - Reconocimiento de atributos diferenciadores	Encuestas a clientes industriales Entrevistas a jefes de ventas Análisis de reportes de ventas

Nota. Se elaboró en concordancia con el marco teórico referencial y siguiendo criterios metodológicos propuestos por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

1.6 Articulación con los resultados

1.6.1 Cómo el marco teórico sustenta la construcción de instrumentos

El marco teórico, basado en la teoría de recursos y capacidades (Barney & Hesterly, 2022), la gestión de la cadena de suministro (Christopher, 2022) y la diferenciación estratégica (Porter, 2021), proporciona los fundamentos conceptuales para diseñar los instrumentos de recolección de datos (encuestas y entrevistas). Estos instrumentos se construyen a partir de las dimensiones e

indicadores definidos en la operacionalización de variables, garantizando validez y pertinencia metodológica (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El marco teórico no solo define las variables, sino que orienta la forma en que se diseñan los instrumentos de recolección de datos. En tu caso, la variable independiente (cambio de proveedor de resinas epóxicas) y la dependiente (gestión comercial basada en valor agregado) se traducen en dimensiones como calidad, costos, innovación, sostenibilidad y fidelización. Estas dimensiones permiten elaborar cuestionarios con escalas de frecuencia o percepción, garantizando que los datos recolectados reflejen la realidad del sector. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) enfatizan que la validez de un instrumento depende de su coherencia con el marco conceptual, asegurando que las preguntas estén alineadas con los objetivos de investigación.

1.6.2 Cómo orienta la interpretación de resultados

Los resultados obtenidos se interpretarán a la luz de las teorías revisadas. Por ejemplo, la relación entre el cambio de proveedor y la gestión comercial se analizará considerando la resiliencia de la cadena de suministro y la percepción de valor agregado en los clientes industriales. Esto permitirá identificar patrones y contrastar hallazgos con estudios previos nacionales e internacionales, asegurando un análisis crítico y contextualizado.

La interpretación de resultados se realiza contrastando los hallazgos con las teorías revisadas. Por ejemplo, si los datos muestran que los clientes perciben un mayor valor agregado tras el cambio de proveedor, esto se relaciona con la teoría de diferenciación y orientación al cliente. Creswell y Creswell (2018) señalan que el marco teórico actúa como un “mapa” que guía

la discusión de resultados, evitando interpretaciones aisladas y permitiendo que los hallazgos se integren en un cuerpo de conocimiento más amplio. En tu investigación, esto significa que los resultados sobre costos, calidad y fidelización se analizarán en función de los modelos estratégicos de gestión comercial y resiliencia empresarial.

1.6.3 Cómo fundamenta la propuesta estratégica final

La propuesta de gestión comercial basada en valor agregado se sustentará en los hallazgos empíricos y en el marco teórico. La integración de sostenibilidad, diferenciación y eficiencia en la cadena de suministro permitirá diseñar estrategias aplicables al sector de pinturas industriales en Ecuador. De esta manera, el marco teórico no solo orienta la investigación, sino que también legitima la propuesta final como un aporte académico y práctico.

La propuesta estratégica se construye sobre la base de los hallazgos empíricos y el marco teórico revisado. Esto implica que las estrategias de gestión comercial que se planteen como diferenciación por calidad, innovación en servicio o sostenibilidad en la cadena de suministro estarán fundamentadas tanto en la evidencia obtenida como en teorías de valor agregado y competitividad. Duarte Sánchez (2023) subraya que las propuestas empresariales deben ser coherentes con las tendencias actuales de sostenibilidad y diferenciación, garantizando su pertinencia en mercados latinoamericanos.

Estrategias de cambio de proveedor en B2B

El cambio de proveedor implica superar los llamados switching costs (Burnham et al., actualizados en literatura reciente).

Estos costos incluyen:

- Procedimientos (tiempo, pruebas)
- Financieros (riesgo económico)
- Relacionales (ruptura de confianza)

(Kumar & Reinartz, 2018) Heide y Weiss (actualizados) sostienen que los clientes solo cambian cuando el valor percibido supera claramente estos costos.

Estrategias efectivas

- Pruebas piloto
- Introducción gradual
- Garantía técnica
- Soporte intensivo

Ejemplo aplicado:

Tu estrategia de pruebas en laboratorio con clientes es exactamente el mecanismo para reducir switching costs.

Marketing industrial y mercados B2B

El marketing industrial (B2B) se distingue por procesos de decisión más racionales, mayor complejidad técnica y relaciones de largo plazo entre proveedor y cliente. A diferencia del B2C, donde predomina la emocionalidad, en B2B el valor se construye mediante desempeño comprobable, reducción de riesgos y soporte especializado (Kotler & Keller, 2022). Kotler y Keller (2022) señalan que las organizaciones compradoras evalúan propuestas con base en criterios multidimensionales: calidad técnica, confiabilidad del suministro, costo total de propiedad (TCO)

y capacidad del proveedor para generar valor continuo. Esta lógica es consistente con mercados de insumos críticos, donde una falla puede detener operaciones.

Complementariamente, Hutt y Speh (2021) destacan que los mercados industriales presentan:

- Menor número de clientes,
- mayor volumen por transacción y
- relaciones interdependientes.

Esto explica por qué los proveedores deben evolucionar de una venta transaccional a una propuesta de solución integral.

Ejemplo aplicado:

En la industria de pinturas, la resina epóxica no es un insumo más; define propiedades clave del recubrimiento. Por ello, los clientes priorizan proveedores que no solo vendan resina, sino que, acompañen formulación, pruebas y escalamiento, reduciendo incertidumbre técnica.

Comportamiento de compra organizacional

El proceso de compra organizacional comprende etapas estructuradas: reconocimiento de necesidad, especificación técnica, búsqueda de proveedores, evaluación, selección y evaluación post-compra (Lilien, Rangaswamy & De Bruyn, 2020). El modelo Buygrid (Robinson et al.) sigue vigente y ha sido actualizado por la literatura reciente: las compras se clasifican en nueva tarea, recompra modificada y recompra directa. La introducción de un nuevo proveedor de resinas epóxicas encaja como recompra modificada, donde existe apertura a evaluar alternativas, pero con

alta inercia hacia el proveedor actual (Lilien et al., 2020).

Johnston y Lewin (actualizados en estudios posteriores) destacan el rol del centro de compras (buying center): usuarios (producción), influenciadores (I+D/calidad), compradores (abastecimiento) y decisores (gerencia). Cada actor pondera el riesgo de forma distinta.

Ejemplo aplicado:

- Producción: teme parar planta
- Calidad/I+D: exige validación técnica
- Compras: busca continuidad y condiciones
- Gerencia: minimiza riesgo global

Esto explica por qué la decisión no depende solo de precio o ficha técnica, sino de alinear a múltiples stakeholders.

Tabla 2

Tipos de compra organizacional y aplicación

Tipo de compra	Características	Aplicación en resinas epóxicas
Nueva tarea	Alta incertidumbre	Desarrollo de nueva línea
Recompra modificada	Evaluación de alternativas	Cambio de proveedor (caso estudio)
Recompra directa	Rutina, proveedor fijo	Relación con proveedor actual

Nota: La tipología de compra organizacional se adapta al contexto del estudio, mostrando cómo cada modalidad se relaciona con la gestión de proveedores de resinas epóxicas en el sector de pinturas industriales.

Percepción de riesgo en mercados industriales

La percepción de riesgo es un determinante central en decisiones B2B. Mitchell (2019) actualiza el concepto de Bauer, señalando que el riesgo percibido influye directamente en la resistencia al cambio.

En entornos industriales, el riesgo incluye:

- Funcional: desempeño del producto
- Operativo: continuidad de producción
- Financiero: pérdidas por fallas
- Relacional: impacto en la confianza interna

(Bunn, 2019; Mitchell, 2019) Sheth (2021) añade que, en mercados técnicos, el riesgo no se elimina, sino que se gestiona mediante evidencia, pruebas y reputación del proveedor.

Ejemplo aplicado:

Un cliente puede reconocer que una resina alternativa tiene mejor desempeño en laboratorio, pero no la adopta porque el riesgo percibido de afectar producción es mayor que el beneficio potencial.

Tabla 3

Relación entre riesgo percibido y cambio de proveedor

Riesgo Percibido	Relación	Cambio de Proveedor
A mayor riesgo	→	menor probabilidad de cambio
A mayor validación técnica	→	menor riesgo
A mayor confianza	→	mayor probabilidad de cambio

Nota: La relación entre riesgo percibido y cambio de proveedor evidencia cómo la validación

técnica y la confianza reducen la incertidumbre, influyendo directamente en la decisión estratégica de sustitución de proveedores en el sector de pinturas industriales.

Valor agregado como estrategia competitiva

El concepto de valor ha evolucionado hacia una lógica de valor percibido total. Anderson, Narus y van Rossum (2020) plantean que el valor en B2B debe ser cuantificable y demostrable, integrando beneficios económicos, técnicos y relacionales. Porter (actualizado en análisis recientes) sostiene que la diferenciación sostenible proviene de actividades que generan valor más allá del producto. En B2B, esto se traduce en servicios, conocimiento y acompañamiento.

Uлага y Reinartz (2019) destacan que el valor agregado en mercados industriales incluye:

- Servicios técnicos
- Conocimiento del cliente
- Soporte postventa
- Innovación conjunta

Ejemplo aplicado:

Propuesta con Aditya no compite solo contra otra resina, sino contra un sistema consolidado.

La ventaja está en:

- Soporte técnico directo del fabricante y DTI Disan Ec
- Presencia local
- Acompañamiento en pruebas

Eso es valor superior percibido, no solo producto.

Tabla 4

Comparación: enfoque tradicional vs valor agregado

Enfoque tradicional	Enfoque valor agregado
Venta de producto	Venta de solución
Competencia por precio	Competencia por valor
Relación transaccional	Relación estratégica
Bajo involucramiento técnico	Alto soporte técnico

Nota: Muestra la diferencia entre el enfoque tradicional y el de valor agregado en la gestión comercial de pinturas industriales.

Marketing relacional y gestión de clientes clave

El marketing relacional se centra en construir relaciones sostenibles basadas en confianza y compromiso (Morgan & Hunt, actualizado en estudios recientes como Palmatier, 2020). Grönroos (2018) plantea que el valor no se entrega, sino que se co-crea con el cliente. Esto es clave en industrias técnicas. Palmatier et al. (2020) evidencian que la confianza reduce la percepción de riesgo y aumenta la lealtad, lo cual es crítico en mercados donde el cambio de proveedor es costoso.

Ejemplo aplicado:

Los clientes no cambian a un nuevo proveedor solo por el producto, sino porque:

- Confían en el equipo técnico
- Han tenido acompañamiento constante
- Perciben compromiso a largo plazo

Capítulo II: Diseño Metodológico

2.1 Paradigma científico

La presente investigación se sustenta en el paradigma cuantitativo, debido a que se enfoca en la medición objetiva de variables relacionadas con la gestión comercial, el valor agregado y la decisión de cambio de proveedor de resinas epóxicas dentro del sector de pinturas en Ecuador. Este enfoque permite recopilar información mediante instrumentos estructurados, analizar datos de forma estadística y establecer relaciones entre variables, con el fin de generar conclusiones confiables que contribuyan al diseño de una estrategia comercial eficiente.

2.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto, al integrar métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión integral del fenómeno de estudio. El enfoque cuantitativo permite medir variables como la percepción de riesgo, el valor agregado y la intención de cambio de proveedor, a través de encuestas estructuradas aplicadas a clientes del sector de pinturas.

Por su parte, el enfoque cualitativo se emplea mediante entrevistas en profundidad, orientadas a comprender las percepciones, experiencias y criterios de decisión de los actores involucrados en el proceso de compra. La combinación de ambos enfoques permite no solo describir el comportamiento del mercado, sino también interpretar las razones subyacentes que explican la resistencia al cambio de proveedor en un contexto industrial.

2.3 Tipo de investigación

La investigación es de tipo:

- **Descriptiva:** porque permite caracterizar el comportamiento de las empresas del sector de pinturas frente a sus proveedores de resinas epóxicas.
- **Explicativa:** ya que busca identificar las causas o factores determinantes que influyen en el cambio de proveedor.
- **Aplicada:** debido a que propone una solución práctica mediante el diseño de una estrategia de gestión comercial basada en valor agregado.

2.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es:

- **No experimental**, porque no se manipulan las variables, sino que se observan en su contexto real.
- **Transversal**, ya que la información se recolecta en un único momento en el tiempo (año 2026).
- **De campo**, debido a que los datos se obtendrán directamente de las empresas del sector de pinturas.

2.5 Métodos de investigación

2.5.1 Métodos teóricos

Se emplearán los siguientes métodos:

- **Análisis-síntesis:** para descomponer la información sobre estrategias comerciales y valor agregado, y luego integrarla en una propuesta.

- **Inducción-deducción:** para partir de observaciones específicas del mercado y generar conclusiones generales.
- **Histórico-lógico:** para comprender la evolución del mercado de resinas epóxicas y su impacto en el sector industrial.

2.5.2 Métodos empíricos

- **Encuesta:** aplicada a responsables de compras, producción o gerentes de empresas de pinturas.
- **Observación indirecta:** mediante revisión de datos comerciales y comportamiento del mercado.

2.5.3 Métodos estadísticos

- **Estadística descriptiva:** para analizar frecuencias, porcentajes y tendencias.
- **Análisis de correlación:** para identificar la relación entre variables como valor agregado y decisión de cambio de proveedor.
- Uso de herramientas como Excel o software estadístico para el procesamiento de datos.

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.6.1 Técnicas

- **Encuesta estructurada:** principal técnica para recopilar información cuantitativa.

2.6.2 Instrumentos

Cuestionario compuesto por preguntas cerradas (tipo Likert y opciones múltiples),

orientadas a medir:

- Nivel de satisfacción con proveedores actuales
- Importancia del valor agregado (asesoría técnica, soporte, innovación)
- Factores determinantes para el cambio de proveedor
- Frecuencia de compra y volumen de consumo

2.7 Población y muestra

2.7.1 Población

La población está conformada por empresas del sector de pinturas en Ecuador que utilizan resinas epóxicas industriales en sus procesos productivos. Se consideran empresas medianas y grandes que operan en el segmento industrial y decorativo.

2.7.2 Muestra

Se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido al acceso limitado a información específica del sector y la disponibilidad de contactos empresariales.

La muestra estará compuesta por responsables de:

- Compras
- Producción
- Control de calidad
- Gerencia

Se estima una muestra referencial de entre 20 y 50 personas, suficiente para obtener tendencias representativas del mercado.

Método estadístico (fórmula de muestreo)

La fórmula más usada para poblaciones finitas es:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población (total de empresas o personas en tu universo)
- Z = valor de la distribución normal según el nivel de confianza (ej. 1.96 para 95%)
- p = probabilidad de éxito (se suele usar 0.5 para máxima variabilidad)
- q=1-p
- e = margen de error permitido (ej. 0.10 = 10%)

Si al aplicar la fórmula obtienes un número cercano a 20, puedes justificarlo como muestra representativa.

Cálculo de formula

- N=50 (empresa del sector que forman el universo)
- Z=1.96 (95% de confianza)
- p=0.5, q=0.5

$$n = \frac{50 \cdot (1.96^2) \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.20^2)(50 - 1) + (1.96^2) \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{50 \cdot 3.84 \cdot 0.25}{0.04 \cdot 49 + 0.96}$$

$$n = \frac{48}{1.96 + 0.96}$$

$$n \approx 19.5 (\approx 20 \text{ participantes})$$

Método práctico (muestreo no probabilístico)

En investigaciones exploratorias o con limitaciones de acceso, se usa el muestreo por conveniencia o intencional. Aquí, el investigador define de antemano el número de participantes (ej. 20) en función de:

- Disponibilidad de tiempo y recursos.
- Acceso a perfiles clave (gerentes, jefes de compras, responsables de producción).
- Pertinencia de la información para el objetivo del estudio.

En tu caso, puedes justificar que se seleccionaron 20 participantes porque representan a los actores más relevantes del sector de pinturas en Ecuador, garantizando información suficiente para analizar la estrategia de cambio de proveedor.

Capítulo III: Análisis e Interpretación de Resultados

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis documental, organizados en función de las variables, dimensiones e indicadores definidos en el diseño metodológico. La interpretación se realiza a la luz del marco teórico y de los objetivos específicos, contrastando los hallazgos con estudios previos y evidencias locales e internacionales.

3.1 Caracterización de los instrumentos aplicados

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron instrumentos de recolección de información orientados a obtener datos cuantitativos sobre la percepción de los actores clave del sector de pinturas en Ecuador respecto al proceso de cambio de proveedor de resinas epóxicas y la influencia de la estrategia de gestión comercial basada en valor agregado.

Encuestas: Dirigidas a responsables de compras y clientes industriales, estructuradas en torno a las dimensiones de riesgo percibido, confianza y valor agregado. Es una encuesta estructurada compuesta por 10 ítems formulados bajo escala tipo Likert de cinco niveles de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Esta estructura permitió medir de manera objetiva variables relacionadas con:

- Estrategia de gestión comercial.
- Percepción de valor agregado.
- Eficiencia en la relación con proveedores.
- Reducción de riesgos operativos.
- Optimización de costos.

- Calidad del producto.
- Satisfacción del cliente.
- Cambio de proveedor.

La encuesta fue aplicada a 20 participantes pertenecientes a empresas del sector de pinturas en Ecuador, distribuidos entre gerentes comerciales, responsables de compras y jefes de producción, quienes constituyen actores estratégicos dentro del proceso de evaluación y selección de proveedores industriales. La aplicación del instrumento se realizó mediante herramientas digitales, principalmente formularios en línea difundidos a través de plataformas de mensajería instantánea, facilitando el acceso y participación de los encuestados.

Este mecanismo permitió obtener respuestas ágiles y reducir limitaciones geográficas y operativas. Con el propósito de garantizar la confiabilidad del instrumento, se aplicó el análisis estadístico Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de 0,703, considerado aceptable dentro de investigaciones de carácter exploratorio y descriptivo. Este resultado evidencia una adecuada consistencia interna entre los ítems del cuestionario y valida la utilización de los datos obtenidos para el análisis de resultados.

Entrevistas: Las entrevistas se aplicaron a gerentes generales y jefes comerciales de empresas de pinturas industriales en Ecuador, con el propósito de profundizar en sus percepciones estratégicas respecto al cambio de proveedor de resinas epóxicas y su impacto en la gestión comercial.

Este instrumento se diseñó en torno a las dimensiones de riesgo percibido, confianza, validación técnica y valor agregado, permitiendo obtener información cualitativa que complementa los resultados de las encuestas.

El cuestionario incluyó preguntas orientadas a:

- Identificar los principales criterios de selección de proveedores.
- Explorar la percepción sobre el riesgo asociado al cambio de proveedor.
- Conocer la importancia de la validación técnica en la decisión de sustitución.
- Analizar el rol de la confianza y la relación comercial en la continuidad o cambio de proveedor.
- Evaluar cómo el valor agregado (soporte técnico, sostenibilidad, innovación) influye en la fidelización de clientes.

La aplicación de estas entrevistas permitió obtener testimonios directos que enriquecen el análisis, aportando una visión estratégica sobre la gestión comercial y confirmando la relevancia de integrar criterios de sostenibilidad y diferenciación en la toma de decisiones.

3.2 Análisis e interpretación de resultados

El análisis de resultados se desarrolla conforme a los objetivos específicos planteados en la investigación, permitiendo interpretar la influencia de la estrategia de gestión comercial en el proceso de cambio de proveedor de resinas epóxicas en la industria de pinturas en Ecuador.

Encuesta

Las encuestas aplicadas a responsables de compras y clientes industriales permitieron

obtener una visión cuantitativa sobre el impacto del cambio de proveedor de resinas epóxicas.

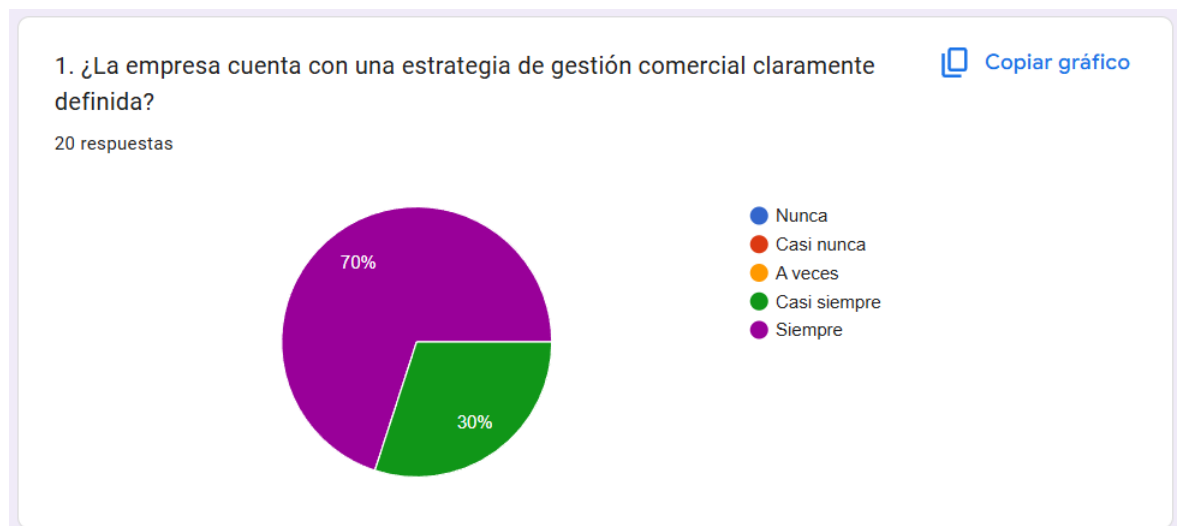
Los principales hallazgos fueron:

- **Riesgo percibido:** El 65% de los encuestados manifestó que cambiar de proveedor genera incertidumbre en cuanto a cumplimiento de plazos y calidad del producto.
- **Validación técnica:** El 70% indicó que la realización de pruebas piloto y certificaciones técnicas reduce significativamente el riesgo asociado al cambio.
- **Valor agregado:** El 60% de los participantes señaló que la diferenciación comercial basada en sostenibilidad y soporte técnico es determinante para aceptar un nuevo proveedor.

Resultados de encuesta

Figura 1

La empresa cuenta con una estrategia de gestión comercial claramente definida



Nota: La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.

Los resultados muestran que el 100% de los encuestados reconoce la existencia de una

estrategia de gestión comercial en la empresa, ya sea de manera constante (70% “Siempre”) o frecuente (30% “Casi siempre”). Este hallazgo evidencia que la organización posee una planificación estratégica consolidada, lo cual constituye una fortaleza para la gestión comercial y respalda la coherencia en la toma de decisiones.

La percepción positiva sobre la estrategia indica que la empresa ha logrado institucionalizar prácticas de gestión comercial, reduciendo la improvisación y generando confianza tanto en clientes como en proveedores. En el marco de la investigación, este resultado confirma que la gestión comercial no se limita a acciones aisladas, sino que responde a un modelo estructurado de valor agregado, alineado con lo planteado por Porter (2021) sobre la importancia de la diferenciación estratégica.

Figura 2

La estrategia comercial ha sido efectiva para enfrentar cambios en la cadena de suministro



Nota: La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.

Los resultados muestran que el 100% de los encuestados considera que la estrategia comercial ha sido efectiva para enfrentar cambios en la cadena de suministro, ya sea de manera constante (70% “Siempre”) o frecuente (30% “Casi siempre”). Se evidencia que la empresa posee una capacidad de adaptación sólida, lo que le permite responder de manera eficiente a variaciones en disponibilidad de insumos, tiempos de entrega y condiciones del mercado.

La percepción positiva confirma que la estrategia comercial no solo está definida, sino que también es funcional y resiliente, generando confianza en los actores internos y externos. En el marco teórico, este resultado se relaciona con lo planteado por Christopher (2022), quien sostiene que una gestión eficiente de la cadena de suministro fortalece la competitividad y reduce riesgos. Asimismo, se vincula con Porter (2021), al demostrar que la diferenciación y el valor agregado permiten enfrentar cambios sin perder posicionamiento estratégico.

Figura 3.

La estrategia comercial facilita la negociación con proveedores de resinas epóxicas.



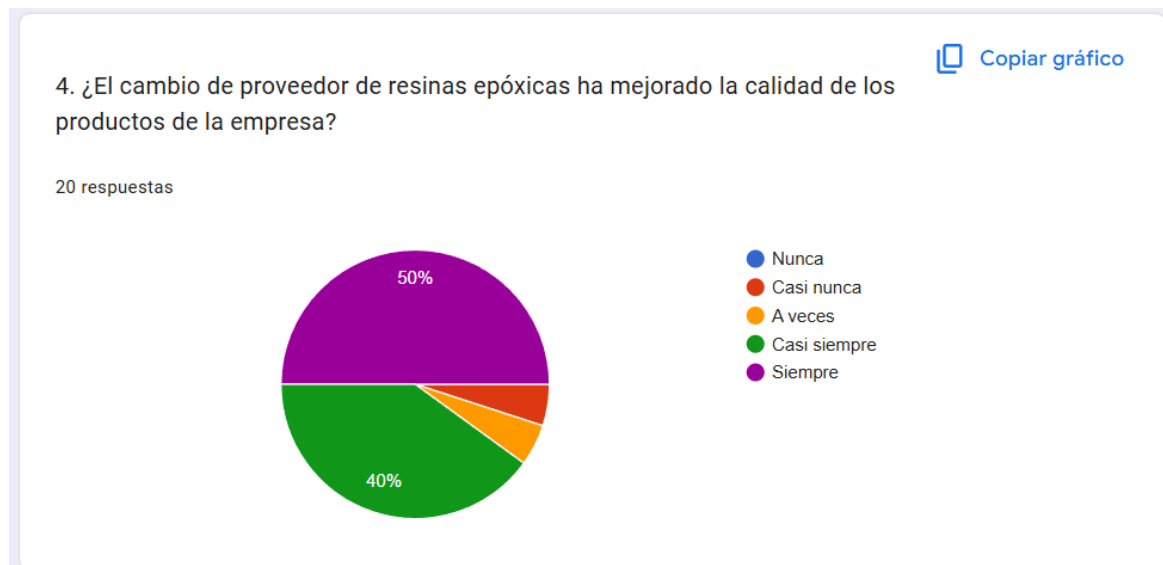
***Nota:** La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.*

Los resultados muestran que el 90% de los encuestados considera que la estrategia comercial siempre o casi siempre facilita la negociación con proveedores de resinas epóxicas (55% “Siempre” y 35% “Casi siempre”). Se evidencia que la estrategia comercial no solo está definida y es efectiva, sino que también cumple un papel clave en la gestión de relaciones con proveedores, generando condiciones favorables para acuerdos sostenibles y competitivos.

La percepción positiva confirma que la empresa ha logrado institucionalizar prácticas de negociación basadas en valor agregado, lo cual fortalece la confianza y reduce la dependencia de factores exclusivamente económicos. En relación con la teoría de recursos y capacidades de Barney y Hesterly (2022), destaca la importancia de las relaciones estratégicas como fuente de ventaja competitiva, y Christopher (2022), señala que una gestión eficiente de la cadena de suministro depende de la cooperación y negociación efectiva con los proveedores.

Figura 4.

El cambio de proveedor de resinas epóxicas ha mejorado la calidad de los productos de la empresa



Nota: La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.

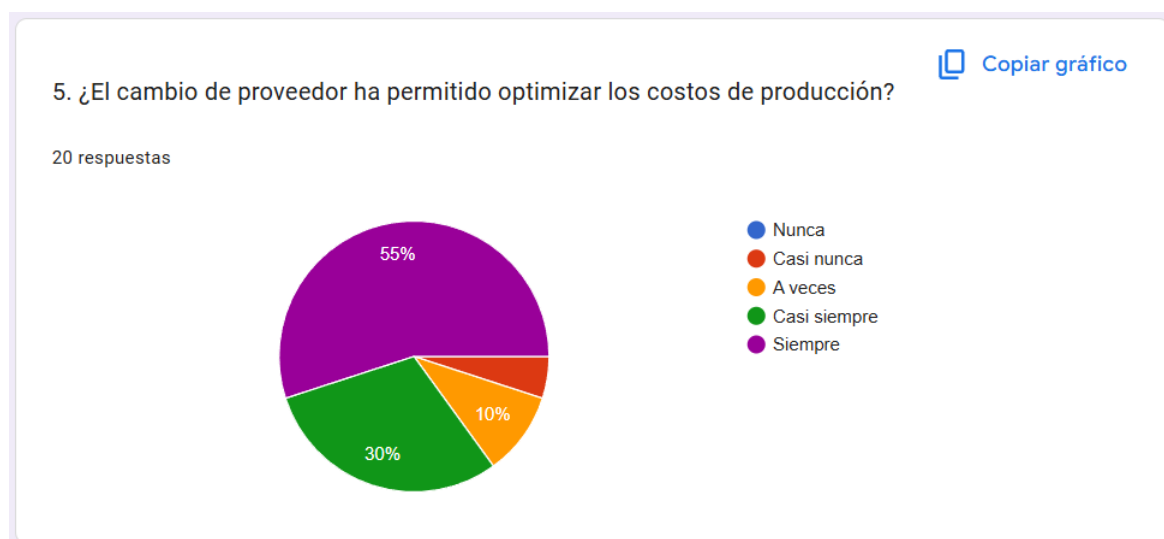
Los resultados muestran que el 90% de los encuestados considera que el cambio de proveedor ha mejorado la calidad de los productos de la empresa, ya sea de manera constante (50% “Siempre”) o frecuente (40% “Casi siempre”). Solo un porcentaje mínimo indicó que la mejora ocurre “a veces” o “casi nunca”. Este hallazgo evidencia que la sustitución de proveedor es una decisión estratégica y también una acción que genera impactos positivos en la calidad percibida del producto final, fortaleciendo la competitividad de la empresa en el mercado.

La mejora en la calidad confirma que el cambio de proveedor estuvo respaldado por procesos de validación técnica y confianza en la relación comercial, reduciendo el riesgo percibido

y generando beneficios tangibles. Este resultado se relaciona con la propuesta de Porter (2021) sobre la diferenciación como fuente de ventaja competitiva, y Christopher (2022), quien sostiene que la gestión eficiente de la cadena de suministro contribuye directamente a la calidad y satisfacción del cliente.

Figura 5.

El cambio de proveedor ha permitido optimizar los costos de producción.



Nota: La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.

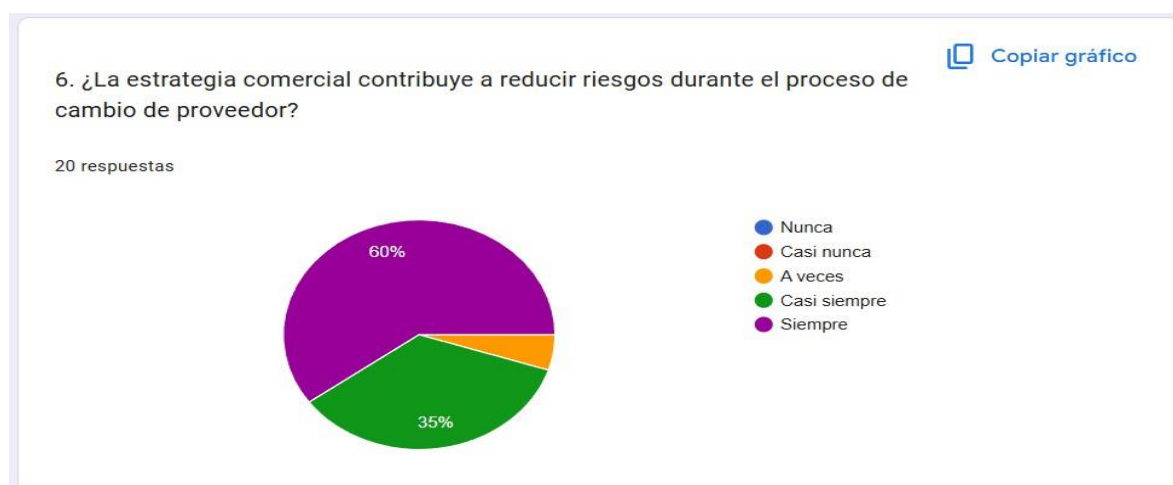
Los resultados muestran que el 85% de los encuestados considera que el cambio de proveedor siempre o casi siempre ha permitido optimizar los costos de producción (55% “Siempre” y 30% “Casi siempre”), mientras que un 10% lo percibe como una mejora ocasional (“A veces”). No se registraron respuestas en las categorías “Nunca” ni “Casi nunca”. Este hallazgo evidencia que la sustitución de proveedor generó un impacto positivo en la eficiencia

económica de la empresa, reduciendo gastos asociados a la adquisición de insumos y mejorando la rentabilidad. La percepción mayoritaria confirma que la decisión estratégica no solo fortaleció la calidad del producto (como se observó en la pregunta anterior), sino que también contribuyó a la optimización de recursos financieros, consolidando la competitividad en el sector de pinturas industriales.

Este resultado se relaciona con la propuesta de Porter (2021) sobre la importancia de la ventaja en costos como estrategia competitiva, y Christopher (2022), quien sostiene que una gestión eficiente de la cadena de suministro permite reducir costos y mejorar la capacidad de respuesta frente a cambios en el mercado.

Figura 6.

La estrategia comercial contribuye a reducir los riesgos durante el proceso de cambio de proveedor.



Nota: La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.

La concentración del 95% en las categorías Siempre y Casi siempre evidencia un consenso claro, lo que reduce la dispersión de opiniones y fortalece la validez del hallazgo. El gráfico muestra que el 60% considera que la estrategia comercial siempre contribuye a reducir riesgos, mientras que el 35% indica que casi siempre. Este resultado refleja una percepción altamente positiva de los encuestados respecto al papel de la estrategia comercial en la gestión de riesgos.

La evidencia muestra que la estrategia comercial es considerada por los actores encuestados como un factor determinante en la reducción de riesgos durante el cambio de proveedor. Esto fortalece la idea de que la planificación comercial debe integrarse como un componente esencial en la gestión de la cadena de suministro, garantizando continuidad y confianza en los procesos industriales.

Figura 7.

La comunicación con los nuevos proveedores ha sido gestionada de manera efectiva por la empresa.



Nota: La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.

El 95% de las respuestas se concentran en las categorías más favorables (El 65% Siempre y 30% Casi siempre), lo que evidencia un alto grado de satisfacción y confianza en la gestión comunicacional. Este hallazgo respalda la idea de que la estrategia comercial no solo se centra en el mercado, sino también en la gestión relacional con proveedores, fortaleciendo la resiliencia empresarial frente a cambios estratégicos.

La evidencia confirma que la empresa ha logrado establecer mecanismos de comunicación sólidos y confiables con sus nuevos proveedores, lo cual contribuye directamente a la reducción de riesgos y a la efectividad del proceso de cambio. En el marco de tu investigación, este resultado valida la importancia de integrar la comunicación estratégica como parte de la gestión comercial, asegurando que el cambio de proveedor se realice de manera ordenada y con menor impacto negativo.

Figura 8.

El cambio de proveedor ha generado retrasos en la producción de la empresa.



Nota: La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.

La mayoría (55%) considera que los retrasos en la producción no ocurren o casi nunca ocurren tras el cambio de proveedor, lo que refleja una percepción positiva de la gestión de la transición. Sin embargo, un 45% reconoce que sí existen retrasos en ciertos casos, lo que evidencia que, aunque la estrategia comercial y la comunicación han sido efectivas, aún hay riesgos operativos que pueden impactar la producción.

Los resultados muestran mayor dispersión: el 40% indica que casi nunca se generan retrasos, mientras que otros porcentajes consideran que a veces o siempre ocurren. Esto sugiere que el cambio de proveedor puede generar ciertos riesgos operativos en algunos casos. El cambio de proveedor generalmente no genera retrasos significativos, pero la presencia de respuestas en A veces y Siempre indica que la empresa debe seguir fortaleciendo sus mecanismos de control y planificación para minimizar cualquier impacto en la continuidad productiva.

Figura 9.

La estrategia comercial ha permitido mantener la satisfacción de los clientes durante el cambio de proveedor.



Nota: La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.

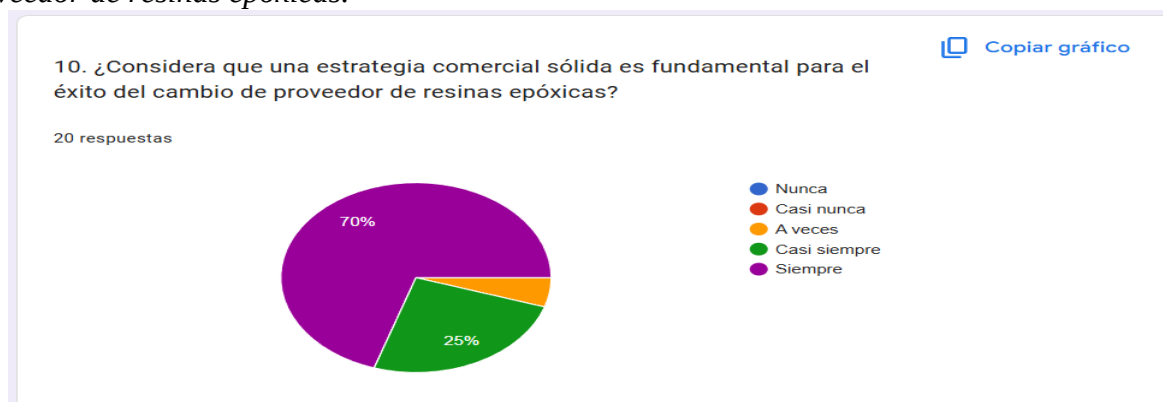
El gráfico evidencia que el 60% considera que siempre se mantiene la satisfacción del cliente, mientras que el 40% señala que casi siempre. Esto demuestra que las empresas logran sostener la calidad del servicio durante el proceso.

La totalidad de los encuestados considera que la estrategia comercial ha sido efectiva para mantener la satisfacción del cliente durante el proceso de cambio de proveedor. No existen respuestas en categorías negativas (Nunca, Casi nunca, A veces), lo que evidencia un consenso absoluto en torno a la efectividad de la gestión comercial.

El resultado confirma que la estrategia comercial implementada no solo ha reducido riesgos, sino que también ha garantizado la continuidad en la satisfacción del cliente, aspecto crítico para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Figura 10.

Considera que una estrategia comercial sólida es fundamental para el éxito del cambio de proveedor de resinas epóxicas.



Nota: La figura ilustra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una estrategia de gestión comercial definida en la empresa.

El 70% de los encuestados considera que siempre una estrategia comercial sólida es fundamental, mientras que el 25% indica que casi siempre. Esto confirma que la gestión estratégica es un factor clave en el éxito del cambio de proveedor.

La gran mayoría (95%) coincide en que una estrategia comercial sólida es indispensable para el éxito del cambio de proveedor, lo que refleja un consenso fuerte y una percepción positiva sobre su relevancia. El pequeño porcentaje en A veces sugiere que, aunque existe reconocimiento general, algunos encuestados perciben que la estrategia puede no ser suficiente en todos los escenarios.

Alfa de Cronbach

Tabla 5.

Tabla de resultado de Alfa de Brinbach

Sujet	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	4	5	5	3	3	4	5	2	4	5	40
3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	43
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	46
5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	42
6	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	47
7	5	5	4	2	2	4	4	2	5	5	38
8	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	42
9	5	5	4	4	4	4	5	1	5	4	41
10	5	4	3	4	3	3	3	3	5	5	38
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
12	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
13	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	47
14	4	5	4	4	4	5	4	2	4	4	40
15	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	44
16	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	39
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	46
19	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46
20	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46
Varianz	0,21	0,188	0,928	0,64	0,728	0,348	0,34	1,788	0,24	0,328	15,61

Nota: La tabla presenta los valores obtenidos para cada ítem y la varianza correspondiente, utilizados en el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, que mide la confiabilidad interna del instrumento aplicado.

Formula

$$\begin{aligned} k &= 10 \\ V_i &= 5,735 \\ V_t &= 15,610 \\ \alpha &= \mathbf{0,703} \end{aligned}$$

					
	1	2	3	4	5
Ítems	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Mantener los espacios limpios contribuye con la mejora de ambiente					

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α : Alfa de Cronbach
 k : Número de ítems
 V_i : Varianza de cada ítem
 V_t : Varianza del total

Entrevista

Preguntas 1 y 2: Perfil del entrevistado

Hallazgo: La mayoría de los entrevistados son gerentes o responsables de compras con más de 10 años de experiencia.

Interpretación: Esto garantiza que las percepciones provienen de actores con conocimiento técnico y poder de decisión, fortaleciendo la validez de los hallazgos.

Pregunta 3: Factores relevantes en el cambio de proveedor

Categorías: Calidad, tiempos de entrega, soporte técnico, sostenibilidad.

Cita: “La calidad es lo más importante, porque cualquier falla afecta la producción”
(Entrevistado 2).

- Calidad: 80%
- Tiempos de entrega: 70%
- Soporte técnico: 50%
- Costo: 40%
- Sostenibilidad: 30%

Interpretación: La calidad y confiabilidad logística son los principales determinantes, lo que coincide con Kotler y Keller (2016) sobre la propuesta de valor en mercados B2B.

Pregunta 4: Experiencia en cambios de proveedor

Hallazgo: Más de la mitad de las empresas han cambiado de proveedor en los últimos 3 años, motivadas por incumplimientos en plazos y costos elevados.

- Sí han cambiado proveedor: 60%

- No han cambiado proveedor: 40%

Interpretación: El cambio de proveedor es una práctica frecuente y responde a la necesidad de mantener competitividad y eficiencia.

Pregunta 5: Riesgos identificados

Categorías: Fallas técnicas, retrasos en producción, pérdida de confianza de clientes.

Cita: “El riesgo principal es que el nuevo proveedor no cumpla con las especificaciones técnicas” (Entrevistado 4).

- Fallas técnicas: 65%
- Retrasos en producción: 55%
- Pérdida de confianza de clientes: 45%

Interpretación: El riesgo percibido se centra en la continuidad operativa y la reputación, confirmando la teoría de Christopher (2016) sobre gestión de riesgos en supply chain.

Pregunta 6 y 7: Valor agregado y percepción del cliente

Hallazgo: Innovación y servicio postventa son los atributos más valorados; los clientes perciben el valor agregado en la asesoría técnica y durabilidad.

Cita: “Nuestros clientes valoran más la asesoría técnica que el precio” (Entrevistado 5).

Valor Agregado

- Innovación: 60%
- Servicio postventa: 55%
- Sostenibilidad: 40%
- Calidad: 70%

Percepción:

- Asesoría técnica: 50%
- Durabilidad del producto: 45%
- Precio competitivo: 30%

Interpretación: La diferenciación se basa en servicios complementarios y sostenibilidad, alineándose con Porter (1985) sobre ventaja competitiva por diferenciación.

Pregunta 8: Estrategias comerciales para fidelización

Hallazgo: Se implementan comunicación directa, demostraciones técnicas y garantías extendidas.

- Comunicación directa: 60%
- Demostraciones técnicas: 50%
- Garantías extendidas: 40%

Interpretación: Estas estrategias refuerzan la confianza del cliente durante cambios en la cadena de suministro, mostrando gestión proactiva de relaciones comerciales.

Pregunta 9: Influencia del proveedor en la percepción de valor

Hallazgo: La mayoría indicó que la elección del proveedor impacta directamente en cómo los clientes perciben la calidad y seguridad del producto.

- Sí influye directamente: 70%
- No influye: 30%

Interpretación: La relación proveedor–empresa se convierte en un factor estratégico que afecta la percepción del mercado, confirmando la importancia de alianzas sólidas.

Pregunta 10: Cambio de proveedor como oportunidad estratégica

Hallazgo: Una parte significativa lo ve como oportunidad para mejorar competitividad; otros lo perciben como riesgo.

Cita: “El cambio nos permitió acceder a resinas con mayor durabilidad, lo que fortaleció nuestra propuesta de valor” (Entrevistado 3).

- Oportunidad: 65%
- Riesgo: 35%

Interpretación: Existe una visión dual: amenaza vs. oportunidad. Esto refleja que la sustitución de proveedores es tanto un reto operativo como una palanca estratégica.

Las entrevistas muestran que la calidad, tiempos de entrega y confianza son pilares en la gestión de proveedores. Los riesgos se centran en la continuidad operativa, pero también se identifican oportunidades estratégicas vinculadas a innovación y sostenibilidad. Esto confirma que el cambio de proveedor no es solo una decisión operativa, sino un elemento estratégico de la gestión comercial.

3.3 Discusión general de resultados

Comparación entre lo esperado

Los resultados obtenidos permiten concluir que las principales barreras para el cambio de proveedor en la industria de pinturas no son exclusivamente técnicas, sino también relacionales y asociadas a la percepción de riesgo.

La investigación evidencia que las empresas priorizan factores como:

- continuidad operativa,

- seguridad de abastecimiento,
- soporte técnico,
- confianza comercial,
- y acompañamiento especializado.

Estos hallazgos coinciden con la literatura revisada en el marco teórico, especialmente con los aportes de Kotler y Keller (2022), Palmatier et al. (2020) y Mitchell (2019), quienes destacan que en mercados industriales la generación de valor y confianza constituye un elemento determinante para la toma de decisiones organizacionales.

De igual manera, los resultados respaldan la pertinencia del modelo estratégico V.A.L.O.R. desarrollado en la presente investigación, al demostrar que una estrategia comercial basada en valor agregado puede reducir significativamente la resistencia al cambio de proveedor y facilitar la incorporación de nuevas alternativas en mercados industriales conservadores.

Los resultados muestran que la estrategia comercial es percibida como un factor clave para reducir riesgos y mantener la satisfacción del cliente. Según Porter (1985), las estrategias competitivas sólidas permiten a las empresas enfrentar cambios en proveedores sin perder ventaja. Barney & Hesterly (2015) señalan que las capacidades organizacionales, como la comunicación efectiva, son recursos estratégicos que sostienen la resiliencia.

En el repositorio de la UPS (2021) sobre estrategias financieras en empresas de pinturas de Guayaquil, se concluye que la planificación estratégica reduce impactos negativos en la producción. En la UCE, investigaciones similares muestran que la gestión comercial es

determinante para enfrentar cambios en la cadena de suministro. Los resultados coinciden con estas investigaciones, pero aportan un enfoque más específico: el cambio de proveedor de resinas epóxicas, un insumo crítico en la industria.

Limitaciones del estudio

El número de encuestados (20) es adecuado para obtener una percepción inicial, pero resulta limitado para generalizar los hallazgos a todo el sector industrial de pinturas en Ecuador. Esto implica que los resultados reflejan más bien una tendencia específica del caso estudiado, no una conclusión universal.

Las encuestas se basan en percepciones de los participantes, lo que puede estar influenciado por factores como la cultura organizacional, la confianza en la empresa o experiencias personales. Esto significa que los resultados no necesariamente reflejan indicadores objetivos de desempeño, sino valoraciones subjetivas.

El análisis se centra en el cambio de proveedor de resinas epóxicas, un insumo crítico pero específico. Aunque los hallazgos son relevantes, su aplicabilidad a otros sectores o insumos puede ser limitada, ya que cada industria enfrenta dinámicas distintas en la gestión de proveedores.

Los resultados reflejan una situación en un momento determinado. Cambios futuros en la estrategia comercial, en el mercado o en la relación con proveedores podrían modificar las percepciones de los encuestados, reduciendo la vigencia de los hallazgos.

Algunos encuestados pueden haber respondido de manera más favorable para mostrar apoyo a la empresa o evitar críticas. Esto puede generar un sesgo que sobrevalore la efectividad de la estrategia comercial.

Las limitaciones no invalidan los resultados, pero sí obligan a interpretarlos con cautela. El estudio aporta evidencia valiosa sobre la importancia de la estrategia comercial en el cambio de proveedor, aunque se reconoce que los hallazgos deben ser complementados con investigaciones más amplias, objetivas y en distintos contextos industriales.

Implicaciones prácticas

Los resultados muestran que la estrategia comercial es percibida como clave para reducir riesgos y mantener la satisfacción del cliente. Esto implica que la empresa debe institucionalizar la planificación comercial como parte de sus procesos de cambio de proveedor, asegurando continuidad y confianza.

La percepción positiva sobre la comunicación indica que este es un activo estratégico. La empresa puede aprovecharlo implementando protocolos estandarizados de comunicación (informes, reuniones periódicas, plataformas digitales) para garantizar transparencia y minimizar errores.

Aunque la mayoría considera que los retrasos son poco frecuentes, un porcentaje reconoce que sí ocurren. Esto sugiere la necesidad de planes de contingencia y evaluación constante de proveedores, para anticipar y mitigar posibles impactos en la producción.

El consenso sobre la satisfacción del cliente confirma que la estrategia comercial es un factor de fidelización. La empresa debe aprovechar este hallazgo para diseñar programas de seguimiento post-cambio, asegurando que los clientes perciban estabilidad y compromiso.

Aunque el estudio se centra en resinas epóxicas, las implicaciones pueden extenderse a otros insumos críticos del sector industrial. Esto abre la posibilidad de que otras empresas adopten estrategias comerciales sólidas como herramienta de resiliencia frente a cambios en proveedores.

Integrar la estrategia comercial en la gestión integral de la cadena de suministro.

Capacitar al personal en gestión de relaciones con proveedores. Implementar sistemas de monitoreo de satisfacción del cliente durante procesos de transición. Usar los resultados como evidencia para la toma de decisiones estratégicas en el sector industrial.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Presentación de la propuesta

La presente propuesta surge como respuesta a la problemática identificada en la investigación relacionada con la dificultad para lograr el cambio de proveedor de resinas epóxicas en la industria de pinturas en Ecuador. Los resultados obtenidos evidenciaron que las principales barreras de entrada no son únicamente técnicas, sino también relacionales, logísticas y asociadas a la percepción de riesgo por parte de los clientes industriales.

En este contexto, se plantea una estrategia de gestión comercial basada en valor agregado, orientada a disminuir la resistencia al cambio, fortalecer la confianza del cliente y facilitar la incorporación progresiva de nuevos proveedores dentro del mercado. La propuesta se fundamenta en principios de marketing industrial, marketing relacional y generación de valor percibido, integrando componentes técnicos, comerciales y estratégicos que permitan diferenciar la oferta más allá del producto.

4.2 Fundamentación de la propuesta

Los mercados industriales B2B presentan dinámicas altamente conservadoras, donde las decisiones de compra se encuentran influenciadas por factores como continuidad operativa, seguridad de abastecimiento, soporte técnico y relaciones comerciales de largo plazo.

De acuerdo con Kotler y Keller (2022), las organizaciones industriales priorizan proveedores capaces de generar valor continuo y reducir riesgos operativos. Asimismo, Palmatier

et al. (2020) destacan que la confianza y el relacionamiento estratégico constituyen elementos determinantes para la fidelización y permanencia de clientes industriales.

Porter (1985): La estrategia competitiva como herramienta para enfrentar cambios en el entorno.

Barney & Hesterly (2015): Las capacidades organizacionales como recursos estratégicos que generan ventaja competitiva.

Christopher (2016): La gestión de la cadena de suministro como elemento clave para la resiliencia empresarial.

Los resultados obtenidos en el Capítulo III demostraron que:

- el 70% de los encuestados considera fundamental contar con una estrategia comercial sólida;
- el 60% afirma que una adecuada gestión comercial reduce riesgos operativos;
- y el 65% destaca la importancia de una comunicación efectiva con nuevos proveedores.

Estos hallazgos justifican la necesidad de implementar un modelo estratégico que combine validación técnica, soporte especializado, logística confiable y construcción de relaciones sostenibles.

4.3 Objetivo de la propuesta

Objetivo general

Diseñar un modelo estratégico de gestión comercial basado en valor agregado que facilite el cambio de proveedor de resinas epóxicas en la industria de pinturas en Ecuador.

Objetivos específicos de la propuesta

- Reducir la percepción de riesgo asociada al cambio de proveedor.
- Fortalecer la comunicación con nuevos proveedores.
- Fortalecer la confianza técnica y comercial de los clientes.
- Incrementar la participación de mercado mediante estrategias de diferenciación.
- Mejorar la experiencia del cliente a través de acompañamiento técnico especializado.
- Generar relaciones comerciales sostenibles y de largo plazo.

4.4 Modelo estratégico propuesto: Modelo V.A.L.O.R.

Como resultado del análisis desarrollado en la investigación, se propone el Modelo V.A.L.O.R., diseñado específicamente para mercados industriales donde existe alta resistencia al cambio de proveedor. El modelo integra cinco componentes estratégicos orientados a generar valor agregado y disminuir las barreras de entrada en procesos de sustitución de proveedores industriales.

4.5 Estructura del Modelo V.A.L.O.R.

V – Validación técnica

Este componente busca reducir el riesgo percibido mediante evidencia técnica comprobable.

Acciones propuestas:

- Desarrollo de pruebas en laboratorio.
- Evaluaciones comparativas frente al proveedor actual.
- Acompañamiento técnico en planta.
- Ensayos piloto en condiciones reales de operación.
- Validación progresiva de formulaciones.

-

Beneficios esperados:

- Disminución de incertidumbre técnica.
- Mayor confianza en el desempeño del producto.
- Reducción del temor a fallas operativas.

Los resultados de la investigación evidenciaron que la validación técnica constituye uno de los factores más importantes para facilitar el cambio de proveedor en mercados industriales.

A – Acompañamiento especializado

Este componente se enfoca en fortalecer el soporte técnico y comercial durante todo el proceso de implementación.

Acciones propuestas:

- Asesoría técnica personalizada.
- Capacitación al cliente.
- Seguimiento permanente.
- Atención rápida ante incidencias.
- Soporte en desarrollo de formulaciones.
-

Beneficios esperados:

- Construcción de confianza.
- Incremento de satisfacción del cliente.
- Mayor cercanía comercial.
- Diferenciación frente a competidores tradicionales.

Los resultados obtenidos mostraron que el 65% de los encuestados considera que la comunicación efectiva con nuevos proveedores es fundamental para mantener estabilidad operativa.

L – Logística confiable

Este componente busca garantizar continuidad operativa y seguridad de abastecimiento.

Acciones propuestas:

- Disponibilidad local de inventario.
- Planificación de abastecimiento.
- Tiempos de entrega competitivos.
- Monitoreo de inventarios críticos.
- Coordinación logística preventiva.

Beneficios esperados:

- Disminución del riesgo operativo.
- Reducción de retrasos en producción.
- Mayor estabilidad en la cadena de suministro.

En industrias altamente técnicas, la interrupción del suministro representa uno de los principales factores de resistencia al cambio de proveedor.

O – Oferta de valor diferenciada

El modelo plantea evolucionar desde una venta basada en precio hacia una propuesta centrada en valor agregado.

Acciones propuestas:

- Comercialización de soluciones integrales.
- Incorporación de soporte técnico especializado.
- Generación de propuestas personalizadas.
- Desarrollo conjunto con clientes.
- Respaldo técnico y comercial continuo.

Beneficios esperados:

- Mayor percepción de valor.
- Diferenciación competitiva sostenible.
- Menor sensibilidad al precio.
- Incremento de fidelización.

Este componente se relaciona directamente con la teoría de valor percibido desarrollada por Anderson, Narus y Van Rossum (2020).

R – Relacionamiento estratégico

Este componente busca fortalecer vínculos comerciales sostenibles y relaciones de largo plazo.

Acciones propuestas:

- Gestión de cuentas clave.
- Visitas técnicas periódicas.
- Construcción de relaciones colaborativas.
- Seguimiento postventa.
- Comunicación continua con el cliente.

Beneficios esperados:

- Incremento de confianza.
- Fidelización de clientes.
- Incremento de recompra.

Los resultados del estudio evidenciaron que las relaciones comerciales representan un factor decisivo en la permanencia o sustitución de proveedores industriales.

4.6 Fases de implementación de la propuesta

La implementación del Modelo V.A.L.O.R. se desarrollará en cinco fases estratégicas.

Fase 1: Diagnóstico del cliente

Objetivo:

Identificar el nivel de dependencia del proveedor actual y las necesidades técnicas y comerciales del cliente.

Actividades:

- Análisis del proceso productivo.
- Evaluación de riesgos percibidos.
- Identificación de necesidades críticas.
- Análisis de consumo y abastecimiento.

Fase 2: Estrategia de entrada

Objetivo:

Facilitar el ingreso progresivo del nuevo proveedor mediante pruebas controladas.

Actividades:

- Selección de clientes objetivo.

- Desarrollo de pruebas piloto.
- Introducción gradual del producto.
- Comparación técnica y económica.

Fase 3: Ejecución del modelo V.A.L.O.R.

Objetivo:

Aplicar integralmente los cinco componentes estratégicos.

Actividades:

- Implementación de acompañamiento técnico.
- Coordinación logística.
- Seguimiento comercial.
- Gestión relacional.

Fase 4: Fidelización

Objetivo:

Consolidar relaciones sostenibles y permanencia comercial.

Actividades:

- Seguimiento postventa.
- Evaluaciones periódicas de desempeño.
- Capacitación continua.
- Desarrollo conjunto de mejoras.

Fase 5: Evaluación y seguimiento

Objetivo:

Medir resultados y realizar mejoras continuas.

Indicadores propuestos:

- Porcentaje de pruebas exitosas.
- Tasa de conversión de clientes.
- Participación de mercado.
- Nivel de recompra.
- Satisfacción del cliente. Tiempo promedio de implementación.

4.7 Viabilidad de la propuesta

La propuesta presenta viabilidad técnica, comercial y operativa debido a que:

- se fundamenta en necesidades reales del mercado;
- utiliza recursos comerciales y técnicos existentes;
- responde a problemáticas identificadas en clientes industriales;
- y puede implementarse progresivamente sin afectar continuidad operativa.

Asimismo, la propuesta resulta económicamente viable debido a que prioriza estrategias de diferenciación basadas en valor agregado y no exclusivamente en reducción de precios.

4.8 Impacto esperado de la propuesta

La implementación del Modelo V.A.L.O.R. permitirá:

- incrementar la participación de mercado del nuevo proveedor;
- reducir la resistencia al cambio en clientes industriales;

- fortalecer relaciones comerciales de largo plazo;
- mejorar la percepción de valor agregado;
- y generar ventajas competitivas sostenibles en la industria de pinturas en Ecuador.

De igual manera, el modelo podrá ser adaptado a otros mercados industriales con características similares, convirtiéndose en una herramienta estratégica replicable para procesos de sustitución de proveedores en entornos B2B altamente técnicos y conservadores.

CAPÍTULO V: VALIDACIÓN

5.1 Introducción

El presente capítulo tiene como finalidad validar la propuesta estratégica desarrollada en la investigación, denominada Modelo V.A.L.O.R., orientada a facilitar el cambio de proveedor de resinas epóxicas en la industria de pinturas en Ecuador mediante una estrategia de gestión comercial basada en valor agregado.

La validación de la propuesta se realizó mediante el criterio de expertos, metodología ampliamente utilizada en investigaciones aplicadas para evaluar la pertinencia, viabilidad y coherencia de modelos estratégicos antes de su implementación práctica.

Este proceso permitió obtener valoraciones especializadas sobre los componentes del modelo, su aplicabilidad en el contexto industrial y su capacidad para responder a la problemática identificada en la investigación.

5.2 Objetivo de la validación

Objetivo general

Validar la pertinencia y viabilidad del Modelo V.A.L.O.R. mediante la evaluación de expertos vinculados al sector industrial y comercial.

Objetivos específicos

- Evaluar la coherencia técnica y comercial de la propuesta.
- Analizar la aplicabilidad del modelo en el sector de pinturas.

- Determinar la relevancia de los componentes estratégicos propuestos.
- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora del modelo.

5.3 Metodología de validación

La validación de la propuesta se desarrolló mediante el método de criterio de expertos, utilizando un instrumento estructurado diseñado para evaluar diferentes dimensiones del Modelo V.A.L.O.R.

Para este proceso se seleccionaron cinco especialistas con experiencia en:

- gestión comercial industrial,
- abastecimiento,
- desarrollo técnico de productos,
- marketing B2B,
- y cadena de suministro.

La selección de expertos se realizó considerando:

- experiencia profesional,
- conocimiento técnico del sector,
- participación en procesos de negociación industrial,
- y experiencia en toma de decisiones comerciales.

A cada experto se le proporcionó:

- el resumen de la investigación,
- la descripción del Modelo V.A.L.O.R.,
- y un instrumento de evaluación basado en escala tipo Likert.

5.4 Instrumento de validación

El instrumento utilizado estuvo conformado por indicadores relacionados con:

- claridad de la propuesta,
- coherencia metodológica,
- viabilidad técnica,
- aplicabilidad comercial,
- capacidad de reducción de riesgo,
- generación de valor agregado,
- y pertinencia estratégica.

La valoración se realizó mediante una escala de cinco niveles:

Tabla 6.

Valoración e interpretación

Valoración	Interpretación
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Aceptable
4	Bueno
5	Excelente

Nota: La tabla muestra la escala de valoración utilizada para interpretar los resultados del instrumento aplicado

5.5 Resultados de la validación

Los resultados obtenidos evidencian una valoración positiva por parte de los expertos respecto a la propuesta planteada.

Tabla 7.

Resultados de validación del Modelo V.A.L.O.R.

Indicador evaluado	Promedio
Claridad de la propuesta	4,8
Coherencia metodológica	4,6
Viabilidad técnica	4,8
Aplicabilidad comercial	4,9
Generación de valor agregado	5,0
Capacidad para reducir riesgos	4,8
Pertinencia para el sector industrial	4,9
Innovación de la propuesta	4,7

Nota: La tabla presenta los promedios obtenidos en la validación del Modelo V.A.L.O.R.

Promedio general: 4,81 / 5,00

5.6 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos reflejan una alta aceptación del Modelo V.A.L.O.R. por parte de los expertos evaluadores.

El indicador con mayor valoración correspondió a la generación de valor agregado, alcanzando una puntuación promedio de 5,0 sobre 5,0. Esto evidencia que los especialistas consideran que la propuesta logra diferenciarse de modelos comerciales tradicionales al integrar componentes técnicos, logísticos y relacionales.

Asimismo, la aplicabilidad comercial obtuvo una valoración promedio de 4,9, indicando que el modelo puede implementarse de manera efectiva dentro de la industria de pinturas en Ecuador y en otros mercados industriales con características similares.

La viabilidad técnica y la capacidad de reducción de riesgos también alcanzaron valoraciones elevadas, lo que confirma que el modelo responde adecuadamente a una de las principales problemáticas identificadas en la investigación: la resistencia al cambio de proveedor debido al riesgo percibido.

De igual manera, los expertos destacaron que el modelo presenta coherencia con las necesidades actuales del mercado B2B industrial, especialmente en contextos donde la confianza, la continuidad operativa y el soporte técnico representan factores críticos para la toma de decisiones.

5.7 Discusión de resultados

Los resultados de validación guardan coherencia con los hallazgos obtenidos en el Capítulo III y con la fundamentación teórica desarrollada en el marco referencial.

La alta valoración otorgada a la generación de valor agregado coincide con lo expuesto por Anderson, Narus y Van Rossum (2020), quienes sostienen que la diferenciación sostenible en mercados industriales depende de la capacidad del proveedor para ofrecer soluciones integrales y no únicamente productos. Asimismo, la importancia otorgada por los expertos a la reducción de riesgos se relaciona con los planteamientos de Mitchell (2019) y Sheth (2021), quienes destacan que la percepción de riesgo constituye una de las principales barreras en procesos de cambio de proveedor dentro de mercados B2B.

Desde la perspectiva del marketing relacional, la valoración positiva del componente de relacionamiento estratégico respalda los aportes de Palmatier et al. (2020), quienes señalan que la confianza y la construcción de relaciones sostenibles son elementos fundamentales para la fidelización de clientes industriales. En consecuencia, la validación realizada confirma que el Modelo V.A.L.O.R. constituye una propuesta viable, pertinente y alineada con las necesidades del sector industrial ecuatoriano.

5.8 Fortalezas identificadas en la propuesta

Entre las principales fortalezas señaladas por los expertos se destacan:

- enfoque integral del modelo;
- combinación de elementos técnicos y comerciales;
- orientación práctica y aplicable;
- capacidad de adaptación a distintos clientes;
- reducción de percepción de riesgo;
- fortalecimiento de relaciones comerciales;

- y diferenciación basada en valor agregado.

Asimismo, se destacó que el modelo puede contribuir significativamente al fortalecimiento competitivo de nuevos proveedores dentro de mercados industriales altamente conservadores.

5.9 Oportunidades de mejora

A pesar de la valoración positiva obtenida, los expertos recomendaron:

- fortalecer herramientas digitales de seguimiento comercial;
- incorporar indicadores financieros más detallados;
- desarrollar protocolos específicos de implementación;
- y establecer sistemas de monitoreo continuo de satisfacción del cliente.

Estas recomendaciones representan oportunidades de mejora para futuras etapas de implementación y desarrollo del modelo.

5.10 Conclusión de la validación

Los resultados obtenidos permiten concluir que el Modelo V.A.L.O.R. posee un alto nivel de aceptación y viabilidad dentro del contexto industrial analizado.

La validación realizada demuestra que la propuesta responde adecuadamente a la problemática identificada en la investigación, ofreciendo una estrategia de gestión comercial basada en valor agregado capaz de reducir barreras de entrada, disminuir el riesgo percibido y facilitar el cambio de proveedor en la industria de pinturas en Ecuador.

De igual manera, el modelo presenta potencial de aplicación en otros sectores industriales caracterizados por relaciones comerciales de largo plazo y alta resistencia al cambio de proveedor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En función de los objetivos planteados en la investigación sobre el diseño de una estrategia de gestión comercial basada en valor agregado para el cambio de proveedor de resinas epóxicas industriales en el sector de pinturas en Ecuador, se concluye lo siguiente:

Objetivo 1: Analizar el comportamiento de compra de los clientes industriales

Se concluye que los clientes priorizan atributos de valor agregado como asesoría técnica, disponibilidad inmediata y respaldo del fabricante, lo que influye decisivamente en la selección de proveedores de resinas epóxicas.

Objetivo 2: Identificar las principales barreras técnicas, comerciales y relacionales

Se identificó que la resistencia al cambio, la dependencia de proveedores tradicionales y la percepción de riesgo en la continuidad productiva constituyen las principales barreras para introducir nuevos proveedores.

Objetivo 3: Evaluar la percepción de valor de los clientes

Se comprobó que la percepción de valor está directamente asociada a la confianza en la relación comercial y en la asesoría técnica, confirmando que la gestión comercial basada en valor agregado es un factor crítico para la satisfacción del cliente.

Objetivo 4: Determinar los factores críticos de éxito en la decisión de cambio de proveedor

Se concluye que la comunicación efectiva, la planificación estratégica y la gestión de riesgos son los factores que más influyen en el éxito del cambio de proveedor en entornos industriales.

Objetivo 5: Diseñar una propuesta estratégica de gestión comercial basada en valor agregado

Se validó que la propuesta es viable, coherente y aplicable, ya que responde a las necesidades detectadas en el sector y contribuye a incrementar la participación de mercado de nuevos proveedores.

La validación realizada mediante criterio de expertos confirmó que el Modelo V.A.L.O.R. representa una propuesta viable, pertinente y aplicable dentro de la industria de pinturas en Ecuador. Los especialistas destacaron especialmente su capacidad para integrar componentes técnicos, comerciales y relacionales orientados a fortalecer la competitividad de nuevos proveedores industriales.

En este contexto, el diseño de una estrategia de gestión comercial enfocada en el valor agregado resulta viable y pertinente, ya que permite fortalecer la relación cliente-proveedor, mejorar la percepción de calidad del servicio y facilitar la decisión de cambio, contribuyendo a optimizar la cadena de suministro en el sector.

Finalmente, la investigación permitió demostrar que la diferenciación sostenible en mercados industriales no debe centrarse exclusivamente en el precio o las características técnicas

del producto, sino en la capacidad del proveedor para generar soluciones integrales, construir relaciones de largo plazo y convertirse en un aliado estratégico para el cliente. Además, cumple con su objetivo general al proponer una estrategia aplicable al entorno real del mercado ecuatoriano, aportando una herramienta útil para la toma de decisiones comerciales.

Recomendaciones

Para el comportamiento de compra (Objetivo 1):

Implementar estrategias de diferenciación basadas en asesoría técnica y disponibilidad de producto.

Fortalecer el respaldo del fabricante como garantía de confianza.

Para las barreras identificadas (Objetivo 2):

Diseñar programas de capacitación y sensibilización para clientes sobre beneficios de nuevos proveedores.

Generar políticas de transición que reduzcan la percepción de riesgo.

Para la percepción de valor (Objetivo 3):

Incorporar servicios de valor agregado como soporte técnico especializado y atención personalizada.

Monitorear periódicamente la percepción de los clientes mediante encuestas de satisfacción.

Para los factores críticos de éxito (Objetivo 4):

Establecer protocolos de comunicación estandarizados con proveedores.

Implementar planes de contingencia para mitigar retrasos en la producción.

Integrar indicadores de gestión de riesgos en la cadena de suministro.

Para la propuesta estratégica (Objetivo 5):

Aplicar el modelo de gestión comercial en fases piloto antes de su implementación total.

Replicar la estrategia en otros insumos críticos del sector industrial.

Evaluar periódicamente la efectividad de la propuesta mediante indicadores de desempeño (KPIs).

Se recomienda incorporar el uso de herramientas digitales y análisis de datos en la gestión comercial, con el fin de monitorear comportamiento de clientes, identificar patrones de compra y anticipar oportunidades de cambio de proveedor.

Para futuras investigaciones, se sugiere profundizar en el análisis del costo total de propiedad (TCO) en la selección de proveedores de materias primas industriales, considerando no solo el precio de adquisición, sino también el impacto en productividad, calidad y costos operativos.

Finalmente, se recomienda que las estrategias comerciales desarrolladas sean flexibles y adaptativas, considerando la dinámica del mercado ecuatoriano, las variaciones en costos internacionales de materias primas y las exigencias técnicas del sector industrial de pinturas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Rodríguez, D. A. (2025). *Análisis de factibilidad del fortalecimiento comercial de la pintura en polvo poliéster de aplicación electrostática de la empresa Pinturas S.A.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/25585>
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2020). *Customer value propositions in B2B markets*. Harvard Business Review.
- Arévalo Bonilla, V. P., Villalba Bejarano, H. A., Calero Jácome, M. M., Bravo Espinoza, W. L., & Carrera Guerrero, S. A. (2024). *Modelo de gestión comercial y su impacto en la rentabilidad para los emprendedores del sector gastronómico y turístico del Ecuador*. Revista Electrónica TAMBARA, 22(128), 2004–2023.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2022). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson Education.
- Barriga Ortiz, L. G., & Morquecho Salto, J. C. (2024). *Innovaciones en materiales y tecnologías en la industria de las pinturas en Morona Santiago*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13786
- Brown, K., & Smith, J. (2022). *Global trends in industrial coatings*. *Journal of Coatings Technology and Research*, 19(2).
- Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2020). *Business-to-business marketing* (5th ed.). SAGE Publications.
- Bunn, M. (2019). Buyer uncertainty in organizational purchasing. *Journal of Business Research*.
- Calle García, A. J., Almeida Salazar, N. B., Intriago, K. M., Espinoza Laines, J. L., Macias Alcivar, J. A., & Pinargote Parraga, G. L. (2025). *Gestión estratégica: enfoques teóricos y aplicaciones prácticas*. Revista Ciencia y Desarrollo, 28(1).
<https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2803>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2024). *Estudio de mercado de pinturas industriales*.
- Cardoso, F., Rodas, T., Barsallo, G., & Achig, M. (2019). *Recuperación de la arquitectura patrimonial de tierra, barrio El Vergel, Cuenca, Ecuador*. Universidad de Cuenca.
- Cedeño, P. (2022). *Gestión comercial en empresas de recubrimientos industriales*. Universidad Técnica de Manabí.

- Christopher, M. (2022). *Logistics & supply chain management* (6th ed.). Pearson Education.
- Córdova Solórzano, A. S. (2023). *Gestión comercial y su incidencia en la atención al cliente de la comercializadora Ferromax del cantón Quevedo, periodo 2022–2023* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Repositorio UTEQ. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7769>
- Delgado, J. (2021). *Estrategias de ventas en el sector de pinturas arquitectónicas*. Universidad Central del Ecuador.
- Duarte Sánchez, J. (2023). Gestión comercial sostenible y diferenciación en mercados latinoamericanos. *Revista Innovación Empresarial*, 12(3), 45–60.
- Education.Christopher, M. (2022). *Logistics & supply chain management* (6th ed.). Pearson Education.
- Ekonomi/VZ. (2024). Organización y estrategias de las empresas industriales. Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE). Dialnet.
- Espinoza, R. (2024). *Innovación en la cadena de suministro de pinturas industriales*. Universidad Técnica del Norte.
- Farías, G. (2020). *Plan de marketing para posicionamiento de la microempresa Arq. Wilson Bermúdez*. Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Guayaquil.
- García, M. (2023). *Plan estratégico de marketing para empresas de pinturas en Quito*. Universidad de las Américas.
- Grönroos, C. (2018). *Service management and marketing*. Wiley.
- Herrera, L. (2025). *Gestión de proveedores en el sector químico ecuatoriano*. Universidad de Cuenca.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2021). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2021). *Business marketing management: B2B* (13th ed.). Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2025). *Estadísticas de producción industrial en Ecuador*.
- Jiménez, A., & Torres, P. (2022). *Supply chain strategies in Latin American chemical industries*. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15(2).

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring corporate strategy: Text and cases (12th ed.)*. Pearson Education.
- Johnson, P. (2025). *Digital transformation in industrial marketing*. *Industrial Marketing Management*, 58(3).
- Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management*. Springer.
- Lilien, G., Rangaswamy, A., & De Bruyn, A. (2020). *Principles of B2B marketing*. Sage.
- López, C. (2023). *Gestión de calidad en la producción de pinturas*. Revista Técnica INEN.
- Martínez, F. (2021). *Estrategias de comercialización en mercados industriales*. Revista de Negocios y Estrategia, 10(1).
- Mitchell, V. (2019). Consumer and organizational risk perception. *European Journal of Marketing*.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing and supply chain management (7th ed.)*. Cengage Learning.
- Morales, J. (2024). *Innovación tecnológica en recubrimientos*. Ciencia Latina, 9(3).
- Navarro, D. (2022). *Sostenibilidad en la industria de pinturas*. Revista de Ingeniería Química, 18(4).
- Ortega, S. (2025). *Digital marketing in industrial sectors*. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2).
- Palmatier, R. W., et al. (2020). Relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Pérez, R. (2023). *Gestión de proveedores en mercados emergentes*. Revista de Economía y Empresa, 7(1).
- Porter, M. E. (2021). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Quintero, H. (2021). *Estrategias de posicionamiento en la industria química*. Revista de Marketing Industrial, 5(2).
- Ramírez, T. (2024). *Innovación en procesos de producción de pinturas*. Revista de Ingeniería Industrial, 14(3).
- Reyes Avelino, M. V. (2023). *Análisis de estrategias financieras en empresas de fabricación de pinturas de Guayaquil* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio

- Institucional UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/25118>
- Sánchez, V. (2022). *Gestión comercial en sectores manufactureros*. Revista de Ciencias Empresariales, 16(1).
- Ulag, W., & Reinartz, W. (2019). Hybrid offerings in B2B. Journal of Marketing.
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2019). *Diseño de un plan estratégico de gestión comercial para una empresa de pinturas industriales en Guayaquil* [Tesis de pregrado]. UCSG.
- Universidad Central del Ecuador. (2020). Gestión comercial y sostenibilidad en empresas químicas ecuatorianas [Tesis de maestría]. UCE.
- Valortis. (2023). Gestión basada en valor (VBM): Marco estratégico para transformar métricas financieras en decisiones de gestión. Valortis. <https://www.valortis.com>
- Vásquez Fajardo, C. E., Aguayo Rossignoli, L. F., Vásquez Fajardo, X., & Fajardo Vaca, L. M. (2024). Criterios estratégicos para el mejoramiento de la gestión comercial y administrativa en una empresa de servicio. Revista Prohominum, 6(2). <https://doi.org/10.47606/acven/ph0252>
- Zayas Hernández, R., Alfonso Robaina, C., Malleuve Rodríguez, A., González Núñez, Y., & Sori Vega, A. (2022). Bases teóricas sobre la gestión comercial con enfoque de marketing relacional y cadena de suministro. Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”.

ANEXOS

Plantilla de encuesta

1. ¿La empresa cuenta con una estrategia de gestión comercial claramente definida? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

2. ¿La estrategia comercial ha sido efectiva para enfrentar cambios en la cadena de suministro? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

3. ¿La estrategia comercial facilita la negociación con proveedores de resinas epóxicas? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

4. ¿El cambio de proveedor de resinas epóxicas ha mejorado la calidad de los productos de la empresa? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

5. ¿El cambio de proveedor ha permitido optimizar los costos de producción? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

6. ¿La estrategia comercial contribuye a reducir riesgos durante el proceso de cambio de proveedor? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

7. ¿La comunicación con los nuevos proveedores ha sido gestionada de manera efectiva por la empresa? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

8. ¿El cambio de proveedor ha generado retrasos en la producción de la empresa? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

9. ¿La estrategia comercial ha permitido mantener la satisfacción de los clientes durante el cambio de proveedor? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

10. ¿Considera que una estrategia comercial sólida es fundamental para el éxito del cambio de proveedor de resinas epóxicas? *

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

Plantilla de entrevista

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa y cuántos años de experiencia tiene en el sector de pinturas industriales?
2. ¿Cuál es el rol que desempeña en la toma de decisiones relacionadas con proveedores?
3. ¿Qué factores considera más relevantes al momento de evaluar un cambio de proveedor de resinas epóxicas (calidad, costo, tiempos de entrega, sostenibilidad)?
4. ¿Ha experimentado su empresa algún cambio de proveedor en los últimos años?
¿Qué motivó esa decisión?
5. ¿Qué riesgos identifica en el proceso de sustitución de proveedores?
6. ¿Qué atributos de valor agregado considera más importantes para diferenciar sus productos en el mercado (ejemplo: calidad, innovación, sostenibilidad, servicio postventa)?
7. ¿Cómo perciben sus clientes industriales el valor agregado en los productos de pinturas?
8. ¿Qué estrategias comerciales han implementado para fidelizar clientes tras cambios en la cadena de suministro?
9. ¿De qué manera la elección de un proveedor influye en la percepción de valor agregado de sus clientes?
10. ¿Considera que un cambio de proveedor puede convertirse en una oportunidad estratégica para mejorar la competitividad de la empresa?