



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: “ANÁLISIS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DE CADENA DE  
SUMINISTRO EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL”**

**AUTORAS:**

CYNTIA DOMENICA COLIMBA CUPUERÁN  
JAZMIN ALEXANDRA MUENALA RODRIGUEZ

**DIRECTOR:**

MSC. LUIS CLEMENTE CALDERÓN AYALA

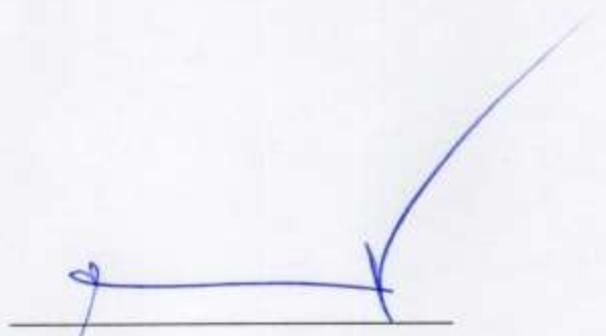
IBARRA-ECUADOR

2022

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de director de Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, presentado por las egresadas COLIMBA CUPUERAN CYNTIA DOMENICA Y MUENALA RODRIGUEZ JAZMIN ALEXANDRA para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL, cuyo tema es "ANALISIS DE LA GESTION DE CADENA DE SUMINISTROS EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL " Considero que el presente trabajo reúne requisitos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

Efectuado en la ciudad de Ibarra a los 09 días del mes de diciembre de 2022.



Msc. LUIS CLEMENTE CALDERÓN AYALA

Director de trabajo de grado



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA IDENTIDAD:	DE	1004799027	
APELLIDOS NOMBRES:	Y	Muenala Rodríguez Jazmín Alexandra	
DIRECCIÓN:	Peguche, calle Atahualpa		
EMAIL:	jamuenalar@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	2690492	TELÉFONO MÓVIL:	0980954772

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Análisis de la Gestión de Cadena de Suministros en las pymes del sector textil.
AUTOR (ES):	Muenala Rodríguez Jazmín Alexandra Colimba Cupuerán Cyntia Domenica
FECHA: DD/MM/AAAA	09/12/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Luis Calderón

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 09 días del mes de diciembre de 2022

**EL AUTOR:**

Muenala Rodríguez Jazmín Alexandra



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA IDENTIDAD:	DE	1004411797	
APELLIDOS NOMBRES:	Y	Colimba Cupuerán Cyntia Domenica	
DIRECCIÓN:	Ambuqui, Panamericana Norte Km 37		
EMAIL:	<a href="mailto:cocolimbac@utn.edu.ec">cocolimbac@utn.edu.ec</a>		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0960198777

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Análisis de la Gestión de Cadena de Suministros en las pymes del sector textil.
AUTOR (ES):	Muenala Rodríguez Jazmín Alexandra Colimba Cupuerán Cyntia Domenica
FECHA: DD/MM/AAAA	09/12/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Luis Calderón

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 09 días del mes de diciembre de 2022

**EL AUTOR:**

  
 Colimba Cupuerán Cyntia Domenica

## Resumen

La Gestión de la Cadena de Suministros (GCS) provee a las empresas que compiten en mercados globalizados nuevas posibilidades de crecimiento y rentabilidad. El propósito de la investigación es analizar los procesos de compra, producción y distribución física de la GCS en la competitividad de las Pymes textiles de la comunidad de Peguche (Otavalo-Ecuador), puesto que, se identifican deficiencias en dichas actividades que atentan contra la sostenibilidad empresarial. La metodología abarcada es de diseño no experimental, de corte transversal, enfoque mixto y alcance descriptivo, con el uso de la técnica encuesta dirigida a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas textiles, cuyos datos fueron procesados en los programas Microsoft Excel y SPSS versión 25.

Los resultados de la investigación evidencian que el proceso de compras en las Pymes del sector textil de la comunidad de Peguche es pésimo (22.5%) y malo (22.5%) debido principalmente a la falta de seriedad de los proveedores en las negociaciones, mientras que el eslabón de producción se ejecuta de manera excelente (45.0%) y bueno (17.5%) puesto que las empresas producen de acuerdo con la capacidad instalada en sincronía con los requerimientos de los clientes. En cuanto, a la distribución de los productos terminados es regular (42.5%), a causa de los inadecuados canales de distribución. Por lo que, la competitividad de la cadena de suministros medida con los indicadores de desempeño logístico, desempeño financiero y ventaja competitiva es considerada como excelente (27.5%) y buena (17.5%). Se concluye que los procesos de compra y distribución física condicionan el desempeño financiero, logístico y el sostenimiento de una ventaja competitiva debido al incremento periódico de los costos de los proveedores de la materia prima y no proporcionar valor agregado a los productos.

**Palabras clave:** gestión, cadena de suministros, competitividad, sector textil.

## Abstract

Supply Chain Management (SCM) provides companies competing in globalized markets with new possibilities for growth and profitability. The purpose of the research is to analyze the processes of purchasing, production and physical distribution of SCM in the competitiveness of textile SMEs in the community of Peguche (Otavalo-Ecuador), since deficiencies have been identified in these activities that threaten business sustainability. The methodology used is a non-experimental design, cross-sectional, mixed approach and descriptive scope, with the use of the survey technique directed to the owners of small and medium textile enterprises, whose data were processed in Microsoft Excel and SPSS version 25 programs.

The results of the investigation show that the purchasing process in the SMEs of the textile sector in the community of Peguche is very dismal (22.5%) and bad (22.5%) mainly due to the lack of seriousness of the suppliers in the negotiations, while the production link is excellent (45.0%) and good (17.5%) since the companies produce according to the installed capacity in synchrony with the requirements of the clients. As for the distribution of finished products, it is regular (42.5%), due to inadequate distribution channels. Therefore, the competitiveness of the supply chain, as measured by the indicators of logistical performance, financial performance and competitive advantage, is considered excellent (27.5%) and good (17.5%). It is concluded that the purchasing and physical distribution processes condition the financial and logistical performance and the maintenance of a competitive advantage due to the periodic increase in the costs of raw material suppliers and the failure to provide added value to the products.

**Key words:** management, supply chain, competitiveness, textile sector.

## **Agradecimiento**

Agradecemos infinitamente a Dios por proveernos el conocimiento necesario para culminar la carrera, brindarnos la sabiduría suficiente para tomar las decisiones correctas y de esta manera cumplir con una de nuestras metas más importantes de vida.

A nuestros padres y hermanos por haber proporcionado el estímulo suficiente por encontrar el sendero en nuestro estudio profesional, por brindarnos su apoyo moral e incondicional durante todo este proceso.

A los docentes de la carrera de Administración de Empresas por sus enseñanzas, experiencias y valores compartidos, mismos que han sido la base para formarnos como personas éticas y profesionales de calidad.

A nuestros amigos con quienes compartimos grandes momentos, quienes nos apoyaron en los momentos más complicados y nos motivaron a no darnos por vencidos ante circunstancias desfavorables que se presentaron en el camino. A nuestro tutor de tesis Msc. Luis Calderón por sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su paciencia y motivación.

*Cyntia D. Colimba C.*

*Jazmín A. Muenala R.*

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado con infinito amor a nuestros padres, quienes han sido pilar fundamental en el transcurso de esta vida, gracias a su sacrificio y trabajo han sabido inculcarnos valores morales y ser personas responsables lo cual nos permitió culminar con éxito este gran logro.

Dedicado también a toda mi familia y amigos, a todos aquellos que se preocuparon, apoyaron y nos ayudaron en la toma de las mejores decisiones en lo que corresponde al seguir una carrera universitaria.

*Las autoras*

## Índice de contenidos

Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Dedicatoria.....	viii
Índice de contenidos .....	ix
Índice de Tablas .....	xii
Índice de Figuras.....	xiii
Introducción .....	16
Antecedentes .....	16
Problema de investigación .....	18
<i>Proceso de compra</i> .....	20
<i>Proceso de producción</i> .....	21
<i>Proceso de distribución física</i> .....	22
Justificación.....	23
Objetivos de la investigación.....	25
Objetivo general .....	25
Objetivos específicos.....	25
Pregunta de investigación.....	25
Capitulo I. Marco Teórico.....	26
Fundamentación Teórica.....	26
Teorías Base .....	26

<i>Teoría de las restricciones</i> .....	26
<i>Teoría de la negociación de precios</i> .....	27
<i>Teoría de recursos y capacidades</i> .....	27
<i>Teoría de la cadena de suministros</i> .....	28
Marco Conceptual .....	29
<i>Gestión de la Cadena de Suministros (GCS)</i> .....	29
<i>Fase de compras o adquisición</i> .....	33
<i>Fase de producción o transformación</i> .....	34
<i>Fase de distribución física o comercialización</i> .....	35
<i>Competitividad de las Pymes del sector textil</i> .....	36
Fundamentación empírica.....	41
Gestión de la cadena de suministros y la competitividad empresarial .....	41
Capítulo II. Metodología de la investigación.....	47
Diseño de investigación .....	47
Alcance de investigación.....	47
Métodos de Investigación.....	47
Determinación de variables .....	48
Instrumento de Investigación .....	48
Población.....	50
<i>Unidad de análisis</i> .....	50
Recolección y procesamiento de datos.....	50

Capítulo III. Análisis de Resultados .....	52
Principales resultados obtenidos de la investigación .....	52
Logro de objetivos de investigación.....	71
<i>Identificar la gestión actual del proceso de compra en las PYMES del sector textil de la comunidad Peguche.....</i>	<i>72</i>
<i>Examinar el proceso de producción en las PYMES del sector textil de la comunidad Peguche .....</i>	<i>73</i>
<i>Describir el proceso de distribución física (servicio al cliente) en las PYMES del sector textil de la comunidad Peguche.....</i>	<i>74</i>
Respuesta a la pregunta de investigación .....	75
<i>¿Cómo se realizan los procesos de compra, producción y distribución física de la gestión de la cadena de suministros en la competitividad de las PYMES del sector textil en la comunidad Peguche?.....</i>	<i>75</i>
Discusión de resultados .....	77
Limitaciones y alcance de la investigación .....	81
Capitulo IV. Conclusiones y Recomendaciones .....	82
Conclusiones .....	82
Recomendaciones.....	83
Bibliografía .....	84
Anexos .....	94
Anexo 1. Instrumento de investigación.....	94
Anexo 2. Empresas participantes .....	96

Anexo 3. Evidencias de aplicación del instrumento de investigación .....	97
--	----

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Tipos de Integración de la Cadena de Suministros .....	32
<b>Tabla 2.</b> Clasificación de las Pymes por su tamaño .....	37
<b>Tabla 3.</b> Posición competitiva de las Pymes textiles .....	39
<b>Tabla 4.</b> Variables de la investigación .....	48
<b>Tabla 5.</b> Criterios para interpretación de resultados .....	49
<b>Tabla 6.</b> Validadores del instrumento de investigación .....	50

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Funciones de la Cadena de Suministros .....	30
<b>Figura 2.</b> Elementos de la cadena de suministros .....	31
<b>Figura 3.</b> Niveles de Integración de la Cadena de Suministros .....	33
<b>Figura 4.</b> Elementos de la distribución física.....	36
<b>Figura 5.</b> Barreras de la cadena de suministros de las Pymes.....	38
<b>Figura 6.</b> Factores para la competitividad de las Pymes textiles .....	40
<b>Figura 7.</b> Gestión de Cadena de Suministros y Competitividad .....	41
<b>Figura 8.</b> Aspectos relevantes para la ICS del sector textil .....	46
<b>Figura 9.</b> Edad y sexo de los encuestados.....	52
<b>Figura 10.</b> Nivel Educativo .....	50
<b>Figura 11.</b> ¿Cómo califica los procesos efectuados de la cadena de suministros (compras, producción, distribución) en su empresa?.....	68
<b>Figura 12.</b> ¿Se realiza control de calidad tanto de la materia prima como de los productos terminados?.....	50
<b>Figura 13.</b> ¿Se realiza control de calidad tanto de la materia prima como de los productos terminados?.....	70
<b>Figura 14.</b> ¿Considera que una buena gestión en la cadena de suministros (compras, producción y distribución) permite tener mejores ingresos? .....	72
<b>Figura 15.</b> ¿Se utiliza los recursos financieros adecuadamente en la compra para materiales para empresa?.....	73
<b>Figura 16.</b> ¿La empresa está en constante incremento de maquinaria para mayor productividad (innovación en tecnología)?.....	74
<b>Figura 17.</b> ¿La empresa utiliza estrategias para maximizar sus ventas?.....	75
<b>Figura 18.</b> ¿El personal realiza a tiempo y de manera correcta los productos?.....	75

<b>Figura 19.</b> ¿Los productos tienen aceptación en el mercado? .....	75
<b>Figura 20.</b> ¿La preferencia del producto se debe a la calidad y precio? .....	75
<b>Figura 21.</b> ¿Considera que los proveedores entregan la materia prima en el tiempo establecido?.....	75
<b>Figura 22.</b> ¿Los proveedores cumplen con los requerimientos según solicito la empresa.....	75
<b>Figura 23.</b> ¿Considera que la empresa adquiere materia prima en el tiempo adecuado?.....	75
<b>Figura 24.</b> ¿La empresa selecciona a base de criterios indispensables al mejor proveedor?.....	75
<b>Figura 25.</b> ¿Los precios ofrecidos por los proveedores son adecuados para la materia prima?.....	75
<b>Figura 26.</b> ¿Cómo considera usted la calidad de la materia prima adquirida de los proveedores?.....	75
<b>Figura 27.</b> ¿Existe conciencia en las personas que conforman la organización de las actividades asignadas que contribuyen a la producción de la empresa con el fin de lograr las metasestablecidas?.....	75
<b>Figura 28.</b> ¿Tiene identificados los costos directos de fabricación (mano de obra, materia prima,insumos)?.....	75
<b>Figura 29.</b> ¿Considera que la empresa tiene una capacidad de producción adecuada que permite cumplir con los pedidos?.....	75
<b>Figura 30.</b> ¿Dentro de la empresa se cuenta con los recursos indispensables y necesarios para cumplir las funciones asignadas y ser más productivo?.....	75

<b>Figura 31.</b> ¿Considera que la cantidad de productos terminados permite cubrir con la demanda?.....	75
<b>Figura 32.</b> ¿Tiene conocimiento de los costos que abarca al realizar el producto?.....	75
<b>Figura 33.</b> ¿La empresa cumple con los requerimientos de los clientes en el tiempo pactado?.....	75
<b>Figura 34.</b> ¿Los canales de distribución que la empresa tiene son los convenientes para hacer llegar la mercadería a los clientes?.....	75
<b>Figura 35.</b> ¿La empresa cuenta puntos de venta en zonas geográficas perfectamente establecidas?.....	75
<b>Figura 36.</b> ¿La empresa facilitan el movimiento físico de insumos y productos finales por diferentes modos de transporte?.....	59
<b>Figura 37.</b> ¿La empresa realiza la entrega de los productos en el tiempo pactado con el cliente?.....	60
<b>Figura 38.</b> Desempeño logístico.....	60
<b>Figura 39.</b> Desempeño Financiero.....	61
<b>Figura 40.</b> Ventaja Competitiva.....	62
<b>Figura 41.</b> Competitividad de las pymes textiles.....	63
<b>Figura 42.</b> Proceso de Compras o Aprovisionamiento.....	64
<b>Figura 43.</b> Proceso de producción.....	65
<b>Figura 44.</b> Proceso de distribución física .....	67
<b>Figura 45.</b> Gestión de la cadena de suministros.....	68

## **Introducción**

### **Antecedentes**

El interés por la Gestión de la Cadena de Suministro o Supply Chain Management (SCM) ha venido creciendo en los últimos años gracias a las grandes ventajas estratégicas y competitivas que proporciona a las organizaciones (Salas et al., 2017). Las empresas buscan y venden en el mercado global con el fin de indagar nuevos proveedores, socios, canales de distribución y también nuevas posibilidades de crecimiento y rentabilidad (Viana, 2014). La creciente competitividad y la globalización exigen respuestas eficientes por parte de las empresas y estrategias que les permitan sobrevivir en un mundo en continuo cambio (Navarro, 2011).

Bernal et al. (2012) plantean que cada negocio depende de otros del entorno al rubro o actividad provocando que las empresas deban coordinar esfuerzos para alcanzar mayores niveles de competitividad, además que, las funciones de gestión de cadena de abastecimiento al realizarse de manera estratégica y sistemática sobre las funciones convencionales dentro y fuera de la empresa permiten mejorar el desempeño de la misma a largo plazo.

En la investigación realizada por Fontalvo et al. (2019) aplicando el Modelo SCOR se evidencia que las empresas no dan mucha importancia a la cadena de suministros, sin embargo se pudo establecer que el desempeño de la Cadena de Suministro en la empresa DROLITORAL mantenía un comportamiento aceptable aunque se encontraron factores que se podían mejorar como su capacidad de respuesta y adaptación a los cambios presentados en la demanda y el mercado, el control de los costos de los productos vendidos, la rentabilidad de la empresa y el tiempo de cumplimiento de las órdenes de los clientes ubicados fuera de la ciudad para una mayor aceptación en el mercado frente a la competencia.

Moyano & Martínez (2011) determinan que, pese a los avances logrados en la gestión de la cadena de suministro aeronáutica, los largos tiempos de desarrollo de nuevos productos,

la incapacidad para responder a cambios imprevistos en la demanda, con la consecuente falta de fiabilidad y grandes retrasos en las entregas, hacen necesario una mayor investigación sobre el diseño y la eficiencia continua de la gestión de la cadena de suministro.

Por su parte Alomoto et al. (2014) asegura que los niveles de implementación son relativamente bajos, dado que solo una o dos prácticas son efectuadas por las Pymes en relación con su gestión con clientes y proveedores. Además estudios realizados por Massachusetts Institute of Technology (MIT), citado por Olivos et al. (2015), han demostrado que se puede lograr una reducción en los costos hasta de un 75% al implementar una cadena de suministro, reduciendo su inventario hasta en un 50%, así como un 40% de incremento en las entregas a tiempo, un 27% de reducción del ciclo acumulado del producto, duplicar la rotación de inventarios, reducción en nueve veces los faltantes, y 17% de incremento en las ventas.

Quispe (2017) desarrolló la investigación titulada *Gestión de abastecimiento de medicamentos y la calidad de servicios en la farmacia central del Hospital María Auxiliadora, Lima – 2017*, cuyo objetivo fue determinar como la gestión de abastecimiento de medicamentos se relaciona con la calidad de servicio recibido por los pacientes internos de la casa de salud, por ello, basó el estudio en los aportes de (Deming & Medina, 1989) quienes manifestaron que calidad es satisfacer al cliente. Mediante la aplicación de metodología correlacional demostró la existencia de una relación significativa ( $p=0,000$ ) entre la gestión de abastecimiento de medicamento y la calidad de servicio en la farmacia central del Hospital María Auxiliadora, en el año 2017.

Por otro lado (Yance Carvajal, Solís Granda, Burgos Villamar, & Hermida Hermida, 2017) estudiaron la cadena de suministros en el sector textil cuyo hallazgo principal fue que la correcta administración de esta tiene una incidencia directa en los costos, los márgenes, los plazos de entrega y calidad de los productos, que promueve la competitividad empresarial en las PYMES.

De igual forma Arenas et al. (2019) quien en su estudio ejecutado en una compañía limeña prestadora de servicios de serigrafía buscando un mejoramiento para fortalecer su ventaja competitiva concluyo que las empresas deben contar con una gestión adecuada para que las actividades sean desarrolladas con mayor eficacia, caso contrario esta afectaría en su desempeño y rentabilidad.

Otro estudio desplegado por Flores & Sanchez (2019) quienes aplicaron el Modelo SCOR en una compañía dedicada a la elaboración y mercantilización de productos para la construcción, demostraron que al existir inconvenientes en la GCS, se puede constatar dificultades en el análisis y las compras de los requerimientos, en la entrega de los productos y con ello se constata las incomodidades de los clientes de la compañía.

Baleta & Olmedo (2020) destacan que hay tres aspectos que han impedido no solamente en Colombia sino también en la mayor parte de los países de América Latina que las prácticas de la cadena de suministros no hayan desarrollado todo su potencial: la falta de una adecuada educación en lo que realmente significa e implica para las empresas trabajar con estos nuevos esquemas; la incoherencia y desorden en la aplicación de metodologías más por estar a la moda que por aplicar un sentido de competencia global y la falta de un proceso evolutivo sistemático y ordenado que ha propiciado la implementación de estrategias aisladas sin ningún beneficio para las cadenas totales.

De acuerdo con la literatura revisada, hay desconocimiento respecto al estado de los procesos de la gestión de la cadena de suministros del sector textil, por ello se detecta que aún existe un vacío de conocimiento.

### **Problema de investigación**

El sector textil ecuatoriano es uno de los más representativos por actividades manufactureras, ha generado alrededor de 174,000 puestos de trabajo y anualmente produce 1.313 millones de dólares en ventas, lo cual representa el 8% del Producto Interno Bruto (INEC,

2020). Cabe resaltar que las planillas de trabajo se conforman del 67% de mano de obra femenina. Dichas características lo han posicionado como una de las actividades no tradicionales más importantes para la modernización de la industria nacional, debido a que es el sector más tecnificado y moderno, que aporta significativamente al desarrollo económico y social.

Citando a Villacís (2019) considera que Otavalo es a simple vista una ciudad comercial y productora de textiles artesanales los cuales son comercializados en el mercado nacional e internacional: la producción artesanal textil es la base de la economía indígena y sus regiones circundantes, sin embargo, está asociada a varios factores inherentes al desarrollo capitalista y responsables de que el número de artesanos crezca, pero que la producción sea destinada a la comercialización externa.

Actualmente la mayoría de las familias otavaleñas de la comunidad de Peguche se han dedicado únicamente a la producción de textiles, lo que ha permitido generar fuentes de trabajo para los habitantes del territorio, así como ir creciendo e implementando mayor tecnología para satisfacer a los clientes. Estas empresas reflejan efectos negativos ya que desconocen el proceso adecuado a seguir en su cadena de suministro, que les permita ser más competitivos a comparación de compañías de renombre del país.

Además, se identifica que en la comunidad de Peguche los propietarios administran las empresas de manera empírica, los modelos de gestión son tradicionales y muy singulares, estas tienen una falta de conocimiento de los beneficios y ventajas que permite tener la implementación de una buena gestión de cadena de suministros, lo cual dificulta tener mejores oportunidades de crecimiento en el mercado, de igual manera no disponen de recursos suficientes y medios técnicos. A criterio de Sabir & Irfan (2014) existen barreras que limitan la integración de la cadena de suministro, entre las que se caracteriza a continuación:

### ***Proceso de compra***

Mazo et al. (2011) manifiesta que el proceso de compra se inicia específicamente con la búsqueda de proveedores; uno de los parámetros más importantes en el aprovisionamiento, los mismos que deben ser aliados estratégicos para el abastecimiento, por ello, la falta de una base de datos interna o el carecer de referencias personales impide muchas veces se incumplan las condiciones requeridas por parte de los adquirentes.

Por su parte, (Revilla Valencia & Vignati Huertas, 2020) manifiestan que la mala gestión de almacenes y del control de inventarios genera costos innecesarios y disminuye la productividad en las empresas. De acuerdo a la observación realizada por Muenala & Colimba (2022) en las Pymes textiles de la comunidad otavaleña de Peguche, se identifica que el responsable de realizar y autorizar los requerimientos de insumos es el dueño de la empresa; el proceso de compra inicia la adquisición de insumos (hilos) para la elaboración de las telas, sin embargo, las órdenes de compra no son estimadas de acuerdo a niveles de inventario, es decir, no manejan esta herramienta que les permite saber si tienen o les falta insumos, para que sean repuestos en tiempo oportunos para evitar el retraso de la producción.

En el estudio de Ospina & Ocampo (2016) al revisar el proceso actual de selección y evaluación de proveedores se evidenció que no se tienen en cuenta criterios medioambientales y que la compañía no tiene claridad frente a las deficiencias que posee la gestión de compras. Mientras que en las Pymes de la comunidad de Peguche se detecta que la selección y evaluación de proveedores se basa en el grado de especialización, por lo cual, los propietarios de los negocios manejan de 2 a 3 proveedores para la adquisición de insumos.

Sin embargo, se observa que la gestión de compras se basa en la realización del pedido la mayoría de las veces vía telefónica y no se lleva a cabo un seguimiento del envío, es decir, no se tiene un contrato que se pueda respaldar en el caso de que no llegue el pedido. El proveedor en ocasiones no entrega la materia prima en el tiempo estipulado lo que retrasa los

pedidos, como consecuencia dichos insumos son adquiridos en otro lugar lo que afecta a la competitividad, dado que se elevan los costos de producción.

Otras deficiencias son que no realizan un control de los insumos al llegar al almacén ya que con ello se puede encontrar daños para poder dar aviso al proveedor para su devolución o cambio, como también que a veces los precios sugeridos de la materia prima no son los adecuados para la misma. Según (Díaz, 2017) advierte que la falta de control en el proceso de ingreso de las compras puede acarrear pérdida de tiempo en la ubicación (percha o bodega) de los insumos, hurto de mercancía, errores en los procesos de los inventarios como la validación de la información física de las cantidades en almacén frente a las cantidades registradas en el sistema de información de la empresa.

### ***Proceso de producción***

(Cano Cuellara, Cerpa Cardozoa, & Ramos Vera, 2021) establecen que las empresas deben evaluar los requerimientos de la demanda antes de la ejecución de las actividades para poder realizar un proceso de planificación articulado que garantice el cumplimiento de los objetivos de la cadena de suministros. Sin embargo, se observa que en las Pymes textiles de la comunidad de Peguche no manejan una correcta administración de la producción, es decir, no se ejerce una planificación sobre cuántos insumos van a necesitar, cuánto se va a gastar en la mano de obra, como también la cotización de los insumos, lo cual repercute en los costos de producción, disminuyendo en varios casos la rentabilidad y la competitividad de los productos, cuando los mismos no cumplen con los parámetros de precio y calidad.

Por otro lado, las Pymes otavaleñas en general poseen muy poco apoyo financiero, aunque hay instituciones muy importantes que apoyan iniciativas innovadoras, por los limitados recursos destinados para este fin, son muy pocas las empresas que se ven beneficiadas. En la mayoría de ocasiones estas iniciativas deben ser financiadas por los mismos emprendedores, por tal motivo estas pequeñas empresas tienden a desaparecer cada vez que la

evolución de la tecnología avanza, puesto que su débil músculo financiero no soporta inversiones tan grandes como la que requiere la fabricación de un textil o prenda inteligente (Estrada & Parra, 2017).

En la parte de la transformación hay pocas empresas que no tienen capacidad para cumplir a tiempo con los requerimientos de los clientes ya que no cuentan con maquinaria adecuada como es el caso de otras empresas que tienen maquinaria de última tecnología que les permite tener una ventaja competitiva. Es decir que los cambios tecnológicos que se van presentando en el área textil aumentan la productividad de cada una de las Pymes, llevándolas a un punto de innovación que las hacen competitivas en el mercado (Estrada & Parra, 2017).

### ***Proceso de distribución física***

La distribución inicia con la preparación del pedido para ser enviado a los almacenes propios y de clientes. Los acuerdos se dan al momento de la negociación del cliente en el cual se plantean las condiciones de entrega. Específicamente, las entregas se hacen de acuerdo como se quedó con el cliente en la fecha y lugar. Previo al envío se coordina con la persona que va a llevar la ruta que se debe realizar. La mayoría de las pymes cuentan con transporte propio sin embargo las demás poseen transportes externos como son buses interprovinciales y taxis para hacer envíos.

Bonilla (2010) en su tesis *Canales de distribución y su incidencia en las ventas de la empresa H&B de la Ciudad de Pelileo*, menciona que la empresa cuenta con canales de distribución que no son los adecuados, para la comercialización, por tal motivo existe decrecimiento en las ventas, volviendo necesario crear nuevos canales de distribución y considerar la participación de intermediarios, para que el producto pueda llegar a las manos del cliente de manera oportuna para que satisfaga sus necesidades y expectativas. Al visualizar el sistema de distribución en empresas de Colombia, según Cano et al. (2021) se puede apreciar una alta dispersión de los centros críticos, es decir, los centros de operación logística como los

puertos, aeropuertos y bodegas, están lejos de los centros de consumo, donde están los usuarios finales, es decir no se sitúan estratégicamente.

Realidad percibida en las Pymes textiles de la comunidad de Peguche, donde los intermediarios que son utilizados para el transporte de la mercadería; agencias internacionales, la mayoría de las veces se demoran en realizar los trámites correspondientes para la exportación, con esto se afecta el desempeño logístico por lo que no llegan en los plazos de tiempo acordado con los clientes.

Por lo mencionado se identifica la limitada competitividad del sector textil debido a una serie de deficiencias en la gestión de la cadena de suministros, es decir, en los procesos de compra, producción y distribución física de las Pymes en la comunidad de Peguche (Otavalo-Ecuador).

### **Justificación**

La presente investigación se realiza con el propósito de conocer si las empresas textiles de la comunidad de Peguche realizan un buen uso de la cadena de suministro con la finalidad de que estas puedan maximizar el valor de las mismas, presentar mayor participación en el mercado y ser más competitivos, también destacar la importancia entre las variables que se han mencionado para las Pymes del sector textil.

La investigación de la cadena de suministros facultará el establecimiento de una relación teórica y práctica que aporte al desarrollo de los procesos de la teoría de la Cadena de Suministros, a través de información de las pymes del sector textil de la comunidad de Peguche de Otavalo.

En la actualidad, las pymes dedicadas la actividad textil trabajan de manera empírica, sin tomar en cuenta la importancia de gestionar la cadena de suministro, esto se debe a la falta de experiencia que se tiene sobre la misma. Por ello, es primordial analizar los diferentes factores que intervienen para evitar que los procesos se efectúen de manera inadecuada,

provocando una baja productividad y por ende se minimicen los ingresos. Tal como menciona Manrique et al. (2019) que una buena gestión de la cadena de suministros se requiere de una organización colaborativa entre los actores, para favorecer la calidad de los bienes o servicios, mejorar los canales de distribución y adecuar los puntos de venta para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado, lo que conlleva a contener un impacto positivo en el precio final del producto en beneficio de los clientes y de las ganancias de las empresas.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Analizar los procesos de compra, producción y distribución física de la gestión de la cadena de suministros en la competitividad de las Pymes del sector textil de la comunidad Peguche de la ciudad de Otavalo.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la gestión actual del proceso de compra en las Pymes del sector textil de la comunidad Peguche.
- Examinar el proceso de producción en las Pymes del sector textil de la comunidad Peguche.
- Describir el proceso de distribución física (servicio al cliente) en las Pymes del sector textil de la comunidad Peguche.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se realizan los procesos de compra, producción y distribución física de la gestión de la cadena de suministros en las Pymes del sector textil en la comunidad Peguche de la ciudad de Otavalo?

## **Capítulo I. Marco Teórico**

En el capítulo se compendian los aportes teóricos, recopilados a través de fuentes de información secundarias (libros, tesis, artículos científicos y páginas web), con la finalidad de facilitar la comprensión y análisis de las variables de investigación, para la construcción de una metodología adecuada que permita la obtención de resultados significativos basados en el conocimiento disponible en bases de datos como Dialnet, Scopus, Alicia, Scholar Google y los repositorios de distintas universidades nacionales e internacionales.

Para ello, se parte de la revisión a las teorías que soportan las variables de estudio. Luego se abordan los términos relacionados al análisis de la gestión de la cadena de suministros en las Pymes textiles con la competitividad. Finalmente, se describen las investigaciones afines al estudio que determinan el estado del arte.

### **Fundamentación Teórica**

#### **Teorías Base**

##### ***Teoría de las restricciones***

La TOC (Theory of Constraints) fue conceptualizada como la filosofía del mejoramiento continuo por el Dr. Eliyahu Goldratt en 1983, basada en la aplicación de procesos de reflexión de causa-efecto, con el fin de encontrar maneras para mejorar. A través de la TOC se analizar a las organizaciones de forma sistémica cada uno de los procesos que en conjunto posibilitan el logro de objetivos, partiendo de la premisa que todo sistema se limita mediante restricciones capaces de afectar el desempeño, se pueden enfocar estrategias para mejorar aquellos eslabones débiles considerados como los responsables de los resultados empresariales (Barrero & Guerrero, 2013; Carrión, 2020).

En las empresas del sector textil se hace referencia a las restricciones físicas; compuestas por la capacidad de la mano de obra, maquinaria, materias primas, entre otros, capaces de limitar o detener los procesos de producción. Para ello, la gestión debe enfocarse

en todos los eslabones o procesos que comprenden la cadena de suministros para eliminar aquellos “cuellos de botella”, mediante la aplicación de herramientas de fácil aplicación como Pareto, Kankan, Justo a Tiempo, Smet., Poka Yoke, Kaizen, Diagrama de Ishikawa o integrar a la gestión sistemas informáticos que automaticen la información, facilitando la toma de decisiones (Barrero & Guerrero, 2013; Carrión, 2020).

### ***Teoría de la negociación de precios***

La teoría se ha vinculado estrechamente al análisis de los procesos de negociación con los proveedores, donde la gestión de los costos internos permite establecer la parametrización de precios de insumos y materiales, lo cual da lugar a la generación de relaciones comerciales de colaboración que favorecen los beneficios industriales, incrementando el beneficio mutuo entre las empresas involucradas (Formentini & Romano, 2016; Voeth & Herbst, 2006).

Según los autores Ayaviri & Ramírez (2019) y Chang & Yuan (2008) la gestión de precios colaborativos surge entre empresas cuyas relaciones han sido establecidas durante años, donde el proceso interactivo de negociación combina características esenciales para el buen desempeño de la cadena de suministros tales como la predicción de necesidades, estimación de precios, participación de clientes y mantenimiento de beneficios.

### ***Teoría de recursos y capacidades***

La TRC se ha vinculado a la disciplina administrativa de la cadena de suministros como una capacidad que gestionada de la manera adecuada se transforma en una ventaja competitiva, Brandon et al. (2014) y Priem & Swink (2012) explican que un mundo globalizado, las empresas luchan por integrar a los proveedores a la cadena de suministro, porque a través de los recursos y conocimientos que estos poseen se puede reducir la incertidumbre del mercado, disminuir costos de transacción, y capitalizar oportunidades de aprendizaje para mejorar la posición competitiva.

En las empresas del sector textil la adecuada gestión de los grupos de interés de la cadena de suministros se traduce en una ventaja competitiva, proveniente de las capacidades del talento humano; que receipta la información la transforma en conocimiento para el beneficio interno.

### ***Teoría de la cadena de suministros***

La teoría de la cadena de suministros surge en la década de los sesenta, con la aglomeración de múltiples actividades en la empresa que incluían gerencia de inventarios, almacenamiento, despacho de carga, y servicio al cliente en lo que se llamó gerencia de distribución física; además de compras, inventario de materia prima, planificación y control de la producción y recepción de carga conocida como gerencia de materiales. En la década de los setenta, estas dos funciones se combinan para dar paso al término gerencia de logística. En ese momento se tornó evidente que el flujo físico de productos requería un flujo paralelo de información, lo cual implicó que la gerencia de logística se convertiría en lo que ahora se conoce como gerencia integrada de logística (Coyle, 2003).

En la década de los noventa, las empresas líderes reconocían que los flujos financieros entre compradores y vendedores operaban de forma más eficiente, cuando el flujo físico y de información en conjunto emplean procesos más eficientes y de mayor capacidad; allí está la génesis de la gerencia de la cadena de suministros, como la conocemos hoy. Este último concepto, combinado con reconocer también qué suplidores y clientes de segunda y tercera línea son críticos en el éxito integral de una empresa, dio lugar al proyecto que estableció al Modelo Operacional de Referencia de la Cadena de Suministros (SCOR, Supply Chain Operational Model) (Pittsburgh, 2004).

Recientemente,(Joseph L. Cavinato, 2004) , en una discusión de los riesgos en la cadena de suministros, introdujo dos formas adicionales de flujo que merecen consideración: el flujo de innovación y el flujo relacional. Mientras que el primero vincula las firmas “con la finalidad

de descubrir y llevar al mercado oportunidades de productos, servicios y procesos”, el segundo enlaza múltiples actividades internas que trascienden a la fuente o entrega y que incluyen, pero no están limitadas a ingeniería, gestión de calidad y funciones administrativas relacionadas.

## **Marco Conceptual**

### ***Gestión de la Cadena de Suministros (GCS)***

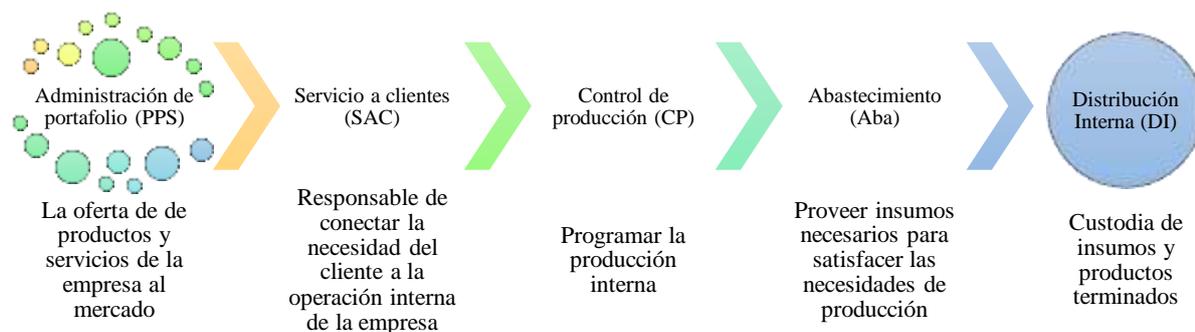
Para hablar de la gestión de la cadena de suministros se parte de la función logística, la cual se origina posterior a la segunda guerra mundial debido a que la capacidad de producción de las grandes industrias no era suficiente para satisfacer la demanda, y los procesos de distribución eran inadecuados para dar respuesta a las necesidades de la población (V. E. Bonilla et al., 2020). La gestión logística es considerada una herramienta para garantizar la sostenibilidad de una organización, sin embargo, se limita a la determinación de los canales para llevar a cabo un producto y entregarlo al consumidor final, es decir, al proceso entrelazado de áreas para abastecer, producir y distribuir, mediante el cual se identifican posibles fallas y se acopia información para la toma de decisiones (Cardona et al., 2017; Gutiérrez et al., 2014; Jassir et al., 2018).

Con el paso del tiempo se incrementa la necesidad empresarial de desarrollar ventajas competitivas y mejorar el desempeño organizacional en entornos turbulentos; escenarios que exigen elevados niveles de respuesta ante cambios de los mercados, específicamente en la demanda de productos en el contexto de la nueva economía global (González et al., 2018; Sablón et al., 2021). A partir de ello, evoluciona el concepto a “Administración de Cadena de Suministros” (GCS) incluyendo otros aspectos que no son incluidos dentro de la función logística, persiguiendo el objetivo de obtener el mayor valor agregado en la integración y gestión de los procesos, datos y flujos de recursos que abarcan desde la adquisición de materia prima hasta la entrega del producto al consumidor final (Jassir et al., 2018; Sablón et al., 2021).

La GSC fue definida inicialmente por Miquel et al. (2006) como la red de empresas participantes en los procesos de producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto, mientras que para Chopra & Meindl (2008) la GCS está compuesta por el proceso de planeación, ejecución y control de las operaciones de una red conformada por todas las partes involucradas directa e indirectamente en la satisfacción del cliente por medio de la eficacia en la coordinación y cooperación interorganizacional, posteriormente el concepto fue actualizado por Gómez (2013) quien añade que la GCS constituye la integración de todas las organizaciones que se asocian desde la adquisición de materia prima hasta la entrega de producto al consumidor final con la finalidad de crear una ventaja competitiva sólida.

Gómez & Noroña (2018) manifiestan que existen dos niveles de gestión de la cadena de suministros: La gestión estratégica se basa en las decisiones sobre el tamaño de la planta, tecnología para la producción, diseño y selección del producto, distribución del trabajo en la planta, selección de proveedores y canales de distribución. La gestión táctica asimila y decide sobre el uso de los recursos de la red, es decir, mediante el horizonte de planificación dirigir las actividades con proveedores, centros de acopio o depósito y ventas. La óptima administración de los niveles se orienta a cumplir cinco funciones de carácter operativo, al interior de las empresas, para funcionar eficiente y efectivamente.

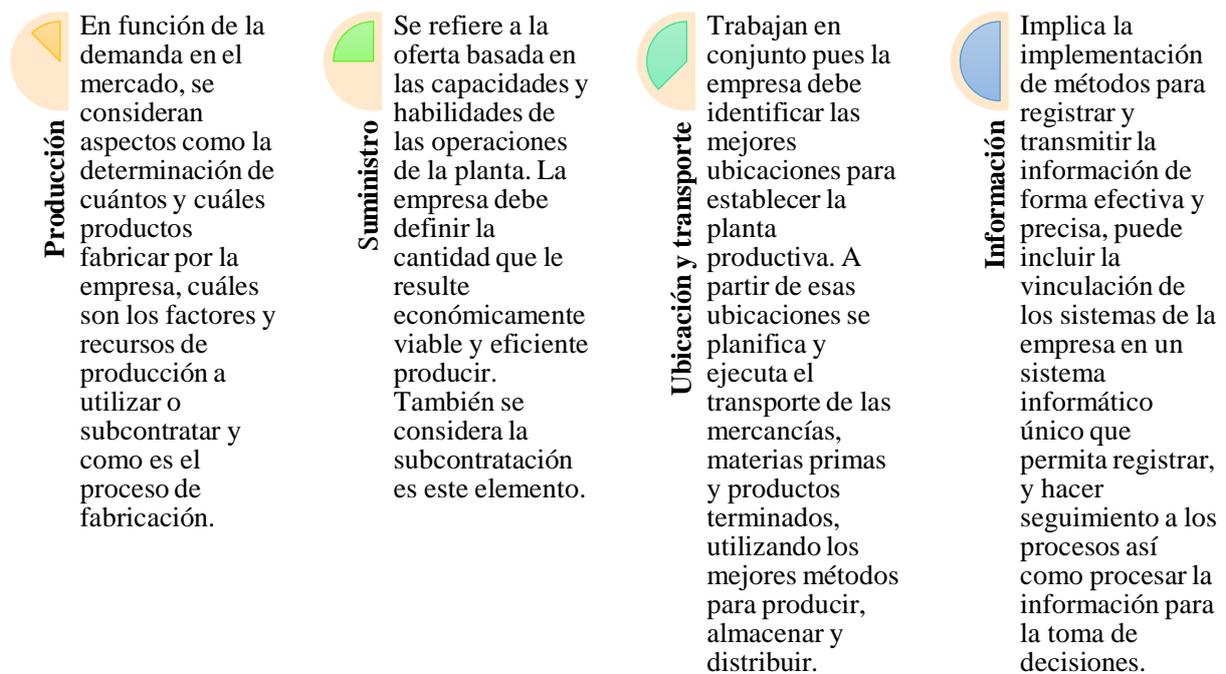
**Figura 1.** *Funciones de la Cadena de Suministros*



Nota. Adaptado de *Análisis de una cadena de suministro de autopartes*. (p. 125-126), por Gómez, F., & Noroña, M. 2018. INNOVA Research Journal 3(10.1), 123–134.

Para Manrique et al. (2019) la cadena de suministros se integra por el conjunto de servicios, pedidos, inventarios, flujos de información, relaciones con proveedores y clientes, que son gestionados a través de actividades en una red de involucrados para la obtención de materiales, la transformación y la colocación de los productos terminados en el mercado. Según Villacís (2019) la cadena de suministros se compone básicamente de cuatro elementos:

**Figura 2.** Elementos de la cadena de suministros



Nota. Adaptado de *Plan de logística para el fortalecimiento de la cadena de suministros en la empresa Wasipungo*, (p. 17), por Villacís Rivera, D. S. (2019). Universidad de Otavalo, Ecuador.

Cabe destacar que el término “Integración de la Cadena de Suministros” (ICS) parte de la premisa de coordinar el flujo total de los canales de distribución desde el proveedor hasta el cliente final, mediante la combinación e interrelación de los procesos y flujos entre las empresas participantes, donde dichos procesos se alineen a una estrategia en cadena dirigida a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Sablón et al., 2021).

La ICS puede clasificarse de acuerdo a la relación entre nodos: puntos de interacción entre actores de la cadena de suministros para obtener un resultado conjunto, a través de la

interconexión de flujos de información, materiales y financieros (Tabla 1), cuyo éxito radica en las competencias del talento humano para desarrollar la interdependencia entre los actores en las actividades estratégicas, tácticas y operativas, dirigidas a incrementar la rentabilidad de todos los integrantes de la cadena mediante la adecuada toma de decisiones (Sablón et al., 2021).

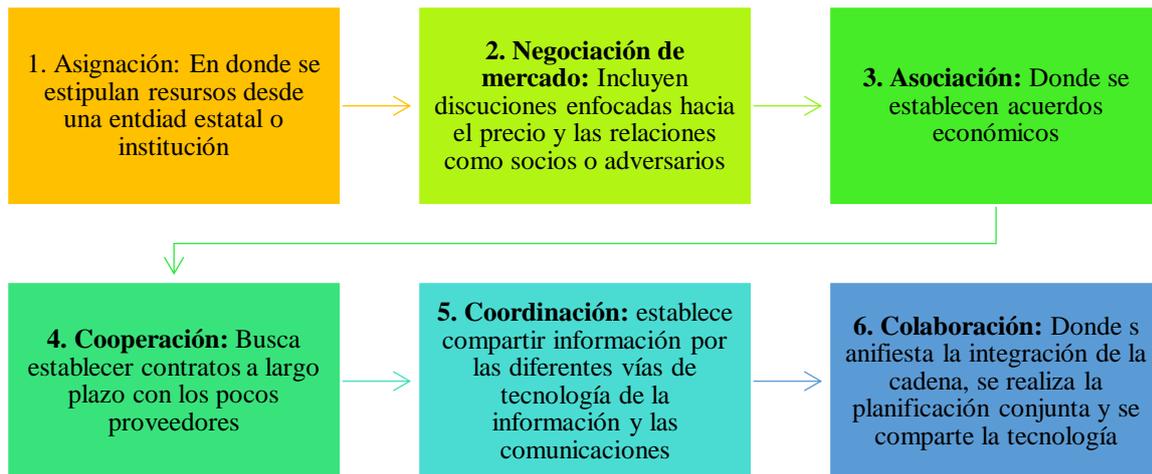
**Tabla 1.** *Tipos de Integración de la Cadena de Suministros*

<b>Vertical</b>	Una sola entidad recolecta y transmite la información a los demás nodos para que desarrollen los procesos correspondientes.
<b>Horizontal</b>	Cada nodo se relaciona con el que considere oportuno y, según las necesidades, crea relaciones de tipo colaborativa o no.
<b>Centralizada</b>	Las decisiones se toman de forma independiente en cada uno de los nodos de la red.
<b>Descentralizada</b>	Existe un gestor global que coordina las decisiones a lo largo de la cadena.

Nota. Adaptado de *Análisis de integración de la cadena de suministros en la industria textil en Ecuador. Un caso de estudio*, (p. 97), por Sablón, N., Orozco, E., Pulido, A., Acevedo, A. J., & Ruiz, S. (2021). *Revista Ingeniare*, 29(1), 94–108.

Resulta importante mencionar que según las investigaciones de Salas et al. (2017), Wu & Chiu (2018) y Zhu et al. (2018) la ICS puede clasificarse por niveles de acuerdo a la complejidad de la relación: cada uno establece los elementos básicos para satisfacer las necesidades de intercambio, la calidad de los vínculos se dará en función de la confianza y compromiso entre los actores de la cadena; aspecto esencial para desarrollar e implementar mecanismos, estrategias y técnicas que garanticen una integración exitosa.

**Figura 3.** *Niveles de Integración de la Cadena de Suministros*



Nota. Adaptado de *Womb of selection of integration strategies in the supply chains*, (p. 96), por Sablón, N. Hernández, A., Urquiaga, A., Acevedo, J. A., Bautista, H., & Acevedo, A. J. 2017. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 333–344.

Para dimensionar el análisis a la gestión de la cadena de suministros, se parte de la descomposición del proceso compuesto por tres eslabones o fases primarias: adquisición, comprende los puntos de compra o proveedores iniciales, es decir, los lugares donde se gestiona la obtención de las materias primas y las plantas de procesamiento; producción, actividades de transformación de materiales e insumos en productos terminados; y distribución física, mecanismos de traslado y almacenaje de las mercancías a los lugares de venta (Manrique et al., 2019; Villacís, 2019).

### ***Fase de compras o adquisición***

Según Bowersox et al. (2008) la etapa de abastecimiento comprende las actividades destinadas a la obtención de materias primas, insumos y/o productos por medio de proveedores externos. El objetivo de esta fase es aprovechar las oportunidades al costo más bajo, cumpliendo los parámetros de calidad, que ofertan las organizaciones de fabricación o reventa, por ello, se refiere básicamente a la gestión de compras, la cual inicia con la planificación de: los recursos de acuerdo al surtido de pedidos o demanda del mercado, negociación y contratación

de proveedores, parámetros de recepción e inspección, aseguramiento de la calidad, transporte interno y almacenamiento (Bowersox et al., 2008).

Fontalvo et al. (2019) y Pulido (2014) el eslabón se encarga de la planificación, implementación y control del suministro de los insumos requeridos de acuerdo a las necesidades de producción, en la cual se establecen tiempos de entrega y niveles de inventario, para proceder a la localización y selección de proveedores en función del precio y términos de garantía en la entrega, entre otras metas. Manrique et al. (2019) complementa manifestando que, dentro del proceso de negociación con proveedores se deben establecer las responsabilidades contractuales que incluyan programación, continuidad, protección contra pérdidas y especulación de suministros.

### ***Fase de producción o transformación***

Etapa compuesta por el desarrollo de procesos productivos por parte de las empresas encargadas de transformar las materias primas en los productos destinados a la satisfacción de la demanda del mercado (Usgame et al., 2007). Constituye la gestión de los factores de producción (tierra, trabajo y capital), análisis y establecimiento de procesos y actividades agregadoras de valor, con la finalidad de que todo el trabajo se encuentre planeado y organizado para proceder a convertir los insumos y materiales en productos terminados que cumplan los parámetros de calidad, permitiendo aprovechar las economías de escala y optimizar el costo unitario de las mercancías (Manrique et al., 2019).

La fase de producción constituye una actividad de suma importancia para el correcto funcionamiento de las operaciones en función del tiempo y costos planificados, por ello, se basa en la toma de decisiones sobre qué, cómo, y cuánto producir, dicho proceso suele ser muy complejo puesto se debe contar con la capacidad para balancear los requerimientos de los clientes, la misión de la empresa y los recursos disponibles, es decir, desarrollar una visión sistémica que facilite el correcto uso de los recursos y el cumplimiento de los plazos de entrega,

mediante la programación de la producción en la búsqueda de garantizar la rentabilidad a la empresa y la calidad de los productos (Fontalvo et al., 2019).

Por lo mencionado, en esta etapa se convergen las características, estrategias y elementos propios de cada proceso de transformación, los cuales definen la ventaja competitiva de una organización a otra, dado que cada aspecto aporta a la generación de producción es dirigido a satisfacer la demanda de clientes a nivel nacional e internacional (Manrique et al., 2019).

### ***Fase de distribución física o comercialización***

La etapa se compone de la identificación de los canales y niveles de comercialización en función a los segmentos de mercado y la ubicación de las plazas correspondientes, por ello, es considerada la piedra angular en toda empresa; a través de la efectiva planificación comercial se logra incrementar la competitividad (Manrique et al., 2019).

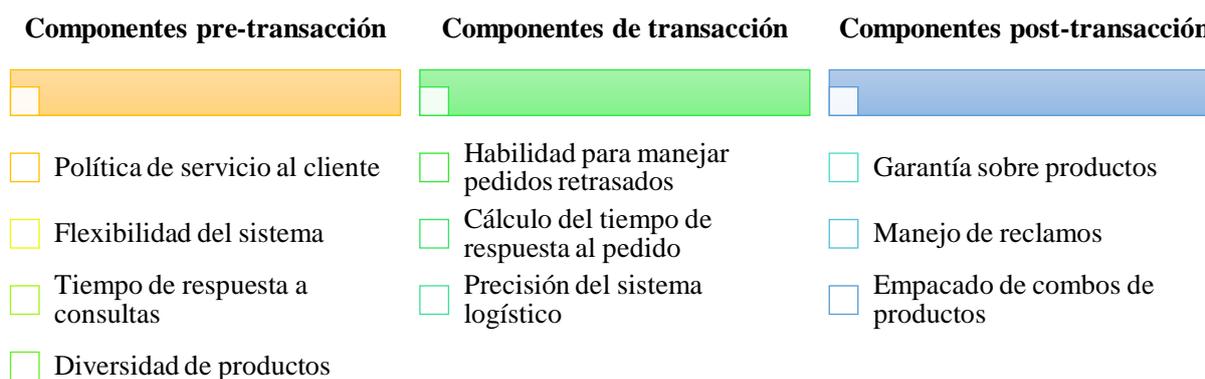
El proceso de distribución física ha adquirido mayor relevancia en los últimos años, ya que, incluye la definición de modalidades de comercialización, segmentos de clientes, acopiadores o intermediarios minoristas o mayoristas, con la finalidad de poner el producto a disposición del consumidor final garantizando la satisfacción en la entrega y adquisición, lo cual supone la capacidad de mantener relaciones con otras organizaciones del entorno para sobrevivir en un ambiente cada vez más global, competitivo e incierto (Manrique et al., 2019; Sierra et al., 2015).

Para mejorar la comprensión de este eslabón, cabe destacar la función de los canales de distribución: estructuras interdependientes de individuos u organizaciones encargados de facilitar la transacción, información, logística, promoción y entrega del producto al consumidor final, éstas dependen o requieren de actividades empresariales internas para asegurar el oportuno abastecimiento a través de la gestión de pedidos, inventarios, manipulación, transporte y almacenamiento del producto, además de hacer realidad los esfuerzos de mercadeo mediante la gestión de dichos canales para brindar un buen servicio al cliente que garantice la

satisfacción en la entrega de las mercancías (Manrique et al., 2019; Sierra et al., 2015).

El servicio al cliente comprende el conjunto de actividades dirigidas a garantizar la satisfacción total como proceso agregador de valor, mediante mecanismos para la procurar la disponibilidad del producto, políticas de devolución y otros servicios postventa, capaces de convertirse en un elemento diferenciador de la competencia, a fin de posicionarse en el mercado (González et al., 2018).

**Figura 4.** *Elementos de la distribución física*



Nota. Adapado de *Procesos de negocio de la cadena de suministro avícola*. (p. 486), por González , A. , Aponte , B., González, A. , & Vasquez , F. 2018. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 479–492.

### ***Competitividad de las Pymes del sector textil***

De acuerdo al Comité de Desarrollo Económico y Social de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), en Latinoamérica, las Pymes son consideradas como unidades de desarrollo económico o empresas que se caracterizan por más de dos de las siguientes características: Administración independiente (gestionada por los dueños), capital aportado por los propietarios, operaciones en áreas locales, tamaño pequeño dentro del sector al que pertenece.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) las Pymes son negocios que nacen de las necesidades básicas individuales, caracterizadas por la heterogeneidad y elevados niveles de informalidad, que se reflejan en la conducta empresarial

particular con características económicas propias, objetivos de corto y mediano plazo y lógicas de funcionamiento diferentes, lo cual dificulta la generalización de un concepto (OCDE & CEPAL, 2012; Storey et al., 2018).

En el Ecuador, la definición de Pymes está dada de acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, y agrupa a dichas unidades económicas por su tamaño: micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la clasificación por número de trabajadores e ingresos anuales, donde prevalece el valor bruto de los ingresos anuales sobre el número de trabajadores (Superintendencia de Compañías, 2021).

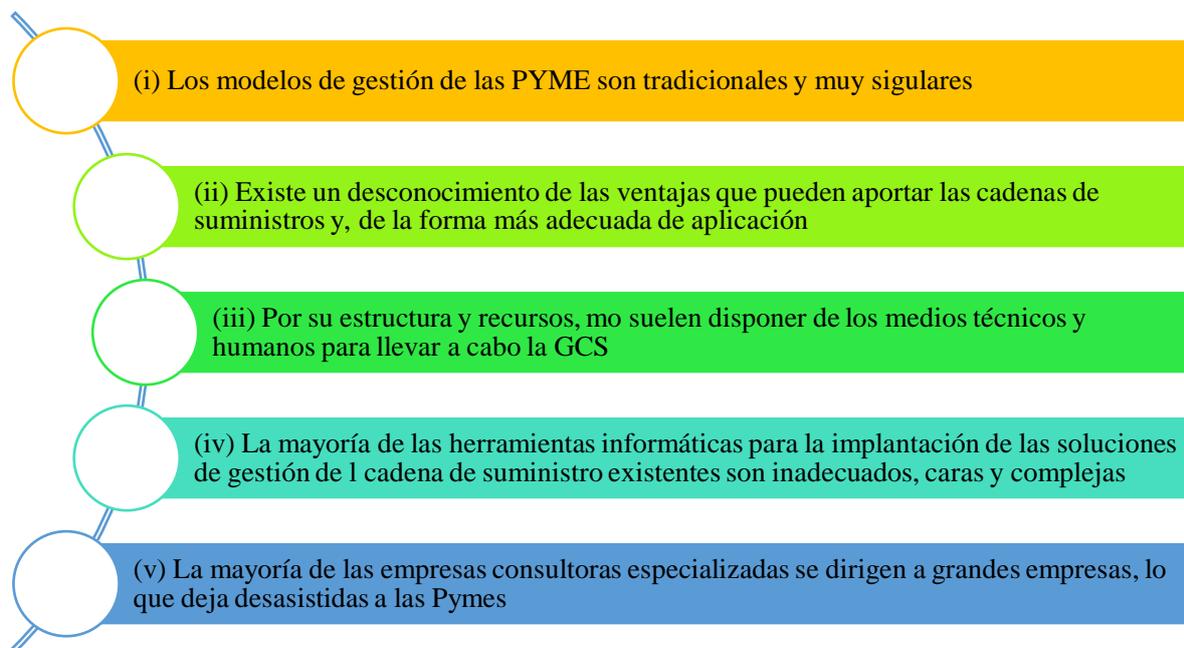
**Tabla 2.** *Clasificación de las Pymes por su tamaño*

<b>Tamaño</b>	<b>Nro. Trabajadores</b>	<b>Ingresos anuales</b>
Microempresa	1 - 9	Menores a \$100.000,00
Pequeña	10 - 49	Entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00
Mediana	50 - 199	Entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00

Nota. Datos provenientes del Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción [RCOPCI]. Decreto Ejecutivo 757 2011. Art. 106. 20 de diciembre de 2018 (Ecuador).

Ramírez & Calderón (2017) manifiestan que las Pymes manejan modelos de gestión tradicionales o empíricos apoyados de cadenas de suministros en los distintos eslabones, con el fin de mejorar el rendimiento financiero y disponer de la información de proveedores y clientes, sin embargo en la realidad, la GCS presenta varias barreras que impiden el desarrollo de esta área estratégica, menoscabando el sostenimiento de ventajas competitivas, dado que no se da valor agregado a los productos por los deficientes controles de calidad y monitoreo de problemas.

**Figura 5.** Barreras de la cadena de suministros de las Pymes



Nota. Adaptado de *Análisis comparativo de modelos seleccionados de la gestión de la cadena de suministros en las pequeñas y medianas empresas (PYME)*, (p. 16), por Ramírez Motta, L. A., & Calderón Rodríguez, N. 2017. Universidad del Rosario. Perú.

Para que las Pymes logren una posición competitiva se debe gestionar adecuadamente todos los eslabones de la cadena de suministros, dado que cada uno proporciona información y servicios indispensables para el desarrollo equilibrado y armónico de la planeación estratégica que potencia la productividad, calidad, transferencia tecnológica y de experiencia con los integrantes de la red, las cuales constituyen ventajas que se pueden clasificar en absolutas, comparativas y competitivas (Altamirano, 2018).

**Tabla 3.** *Posición competitiva de las Pymes textiles*

<b>Ventaja</b>	<b>Descripción</b>	<b>Origen</b>	<b>Reto</b>
Absoluta	Supone que el costo de producción de un bien dado es menor en términos absolutos con respecto a los costos de otros países.	Condiciones naturales favorables (minas, campos fértiles, clima, etc.). Bajos costos de producción (salarios, materias primas, etc.). Superioridad tecnológica.	Productos importados. Nuevos mercados.
Comparativa	Se originan existe un incremento en la productividad de la mano de obra, marcando la diferencia entre los competidores.	Tierra, llamado así al lugar en donde se desarrolla el trabajo. Capital, incluye todos los recursos con los cuales se iniciará la labor productiva, dotación de factores de un país y la tecnología disponible.	Aprovechamiento de las posibilidades de producción.
Competitiva	Se crea y mantiene a través de un proceso altamente localizado para conquistar y permanecer en mercados internacionales.	Apoyo de los gobiernos para respaldar la acción productiva de las empresas, frente a países con mayores y mejores dotaciones de recursos.	Condiciones domésticas necesarias en cada país. Desarrollo de estrategias para ganar la partida en el intercambio comercial.

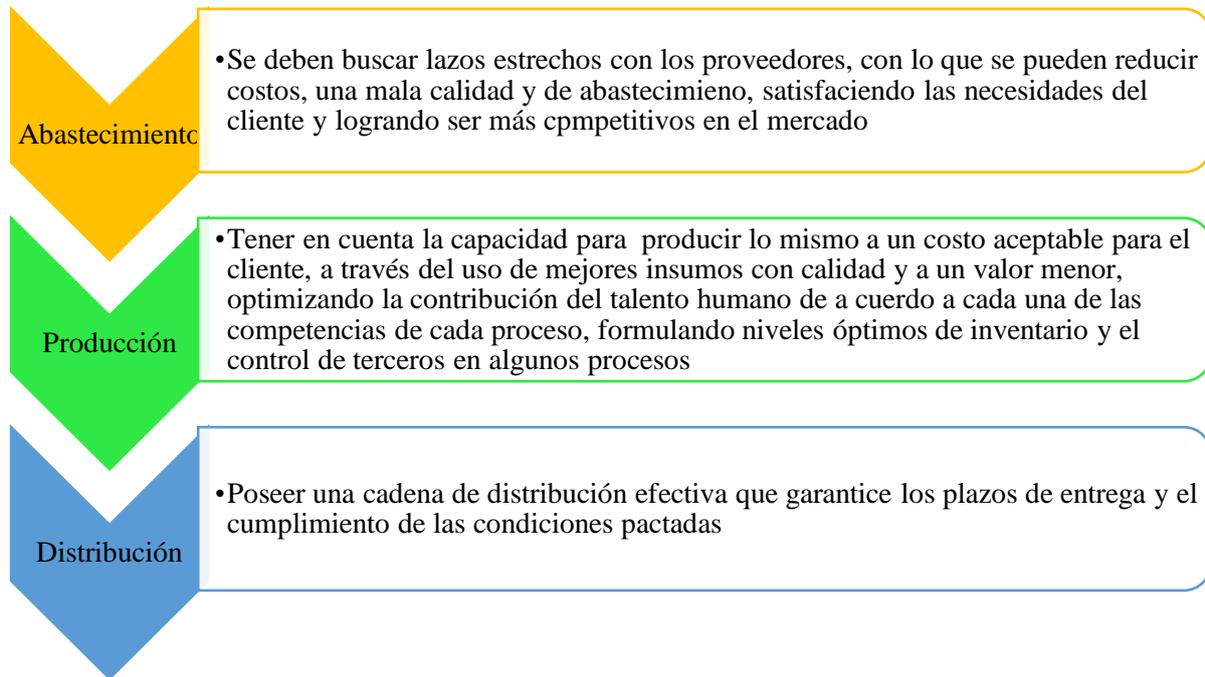
Nota. Adaptado de *Metodología de medición de competitividad del sector textil de la provincia de Tungurahua*, (p. 22), por Altamirano, M. 2018. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

Altamirano (2018) manifiesta que la competitividad del sector textil se encuentra opacada por la falta de capacidad para producir materia prima natural (fibras de lana, algodón y demás), y la alta dependencia de importación de fibras sintéticas, además de que la actividad requiere de talento humano calificado y especializado en manejo de maquinaria industrial, cuya oferta laboral en el país es reducida, obligando a las empresas a capacitar al personal, lo cual incrementa los costos y por ende resta competitividad.

Por lo mencionado, las Pymes textiles pueden incrementar su desempeño logístico y

financiero, a través de la gestión de la cadena de suministros, dado que se pueden generar valor agregado en cada uno de los eslabones de la cadena para desarrollar y mantener ventajas competitivas (Caicedo et al., 2015; Jassir et al., 2018; Ramírez & Calderón, 2017).

**Figura 6.** Factores para la competitividad de las Pymes textiles



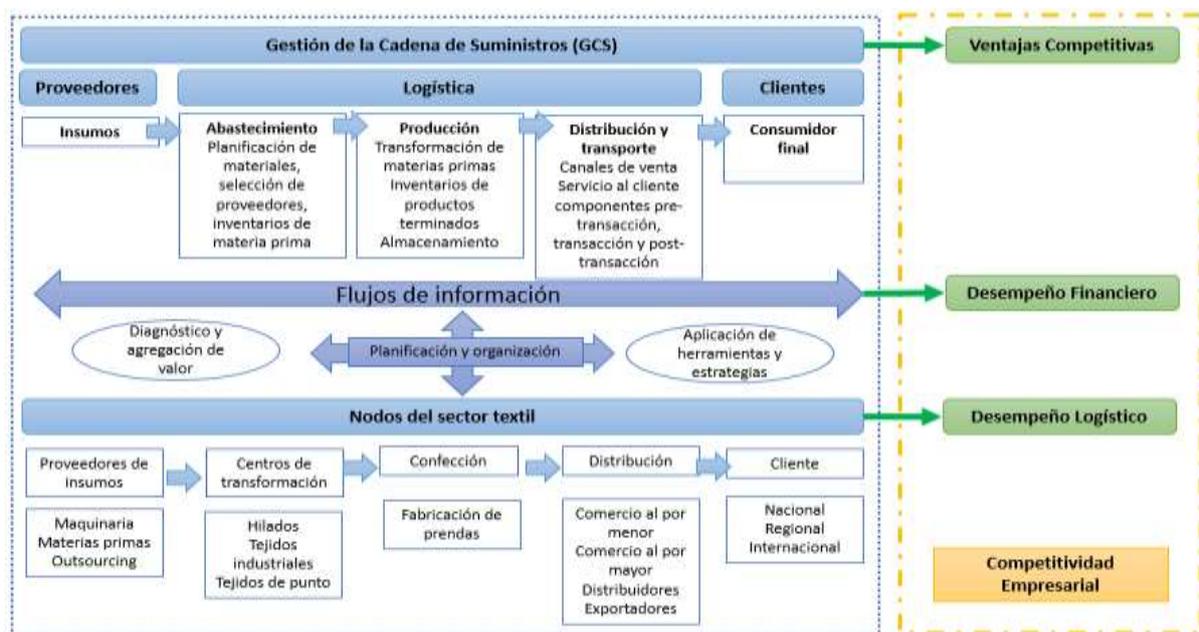
Nota. Adaptado de *Análisis comparativo de modelos seleccionados de la gestión de la cadena de suministros en las pequeñas y medianas empresas (PYME)*, (p. 16), por Ramírez Motta, L. A., & Calderón Rodríguez, N. 2017. Universidad del Rosario. Perú.

## Fundamentación empírica

### Gestión de la cadena de suministros y la competitividad empresarial

Manrique et al. (2019) manifiesta que la gestión de la cadena de suministros involucra a los eslabones de abastecimiento, producción y distribución; cada uno constituye un proceso trascendental para la correcta operación de las empresas industriales o de manufactura, aunque en la actualidad también se aplica a empresas de servicios, puesto que la administración de dichas actividades se traduce en responsabilizar y engranar todas las acciones internas, entrelanzándolas con el entorno (proveedores y clientes) para impactar en la calidad de los productos y el mejor aprovechamiento de los recursos, que permitirán tener resultados positivos en el precio al consumidor y ganancias (desempeño financiero). Es decir, la GCS traducida en procesos de planificación y organización es una estrategia óptima para el desarrollo de ventajas competitivas que facilitan el desenvolvimiento sano de las Pymes en un entorno global y competitivo a través de la integración de los nodos del sector textil (desempeño logístico).

**Figura 7.** Gestión de Cadena de Suministros y Competitividad



Nota. Elaboración propia en función a la literatura científica

Sin embargo, como se evidenció en la recopilación teórica la GCS en las Pymes no es una tarea fácil, por ello, a continuación se referencian las investigaciones entorno a la GCS y los factores que dificultan la competitividad, incluyendo las soluciones que aporta la evidencia empírica:

Altez Cárdenas (2017) analizó la cadena de suministros de una Pyme de confección de ropa en Perú mediante el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) con el objetivo de ofrecer el diagnóstico de los factores que afectan la adecuada gestión de la actividad productiva. Aplicó entrevistas estructuradas a los responsables de la cadena de suministros, y fichas de observación, determinando el alcance de la investigación a descriptivo.

Los hallazgos revelan la carencia de herramientas de evaluación y selección de proveedores, asimismo de indicadores para las actividades de abastecimiento, inefectiva comunicación con proveedores lo cual resulta inexistencia de procesos y políticas que dificultan la integración con los proveedores. En cuanto a los procesos de manufactura se detectó la falta de documentación de procesos y procedimientos que dificulta el establecimiento de indicadores de desempeño y debilita la integración de clientes a la toma de decisiones. Mientras que se evidencia la inexistencia de gestión de distribución respecto a la atención a pedidos, almacenaje y transporte que permita medir y controlar el desempeño. Finalmente se determina la inadecuada gestión del cliente, debido a que no existen bases de datos o documentación para analizar y proponer mejoras.

Por su parte Ramírez & Calderón (2017) estudiaron los modelos de gestión de cadenas de suministros de Pymes en México, con el fin de examinar las características, propósitos y contribuciones, mediante la recopilación de la literatura existente y el análisis comparativo basado en criterios de evaluación preestablecidos. Los resultados demuestran que no existe un modelo mejor que otro sino que simplemente cada uno abarca métodos, prácticas y herramientas distintas, sin embargo, se destaca la necesidad de ahondar esfuerzos y estrategias

hacia la adopción de buenas prácticas en las Pymes, para desarrollar modelos de fácil implementación que se ajusten al tipo de organización, haciendo énfasis en las áreas más desatendidas. También se detecta la necesidad de desarrollar planeaciones estratégicas que permitan alinear la GCS a los objetivos de la empresa, vincular de manera participativa al personal para ser capaces de superar las barreras del cambio organizacional que vienen con la implementación de nuevos proyectos.

González et al. (2018) realizó un estudio dirigido a analizar los procesos de negociación de la cadena de suministros avícola, para lo cual, se diseñó un estudio de casos múltiples aplicado a cuatro Pymes del estado de Zulia, Venezuela, el instrumento utilizado fue un cuestionario de 35 preguntas dirigido a los gerentes de producción y procesamiento de aves. Los resultados permitieron identificar y analizar tres fases de la cadena de suministros en la que se aplican procesos de negociación para mejorar la integración entre proveedores, propietarios y clientes. Concluyendo que las fases de aprovisionamiento, procesamiento y distribución trabajan de manera integrada y efectiva a pesar de las dificultades que atraviesa el país, manteniendo en el mercado al sector.

Jassir et al. (2018) investigó a una empresa del sector siderúrgico mediante la aplicación de indicadores de segundo nivel del modelo SCOR (modelación y medición de procesos), para establecer mejoras del ciclo cash to cash, es decir, para establecer la importancia de la planeación de pagos a los proveedores de una compañía del sector de aceros de Barranquilla, Colombia. Dentro del análisis se evidencia el impacto de los indicadores del modelo SCOR en la mejora de la GCS de la actividad, donde mediante el enfoque de integración de empresas se puede contar con la disponibilidad de mercancías y abaratación de costos, mejora en la calidad de insumos y relaciones con empresas comprometidas con la eficiencia en todos los eslabones de la cadena. Los resultados demuestran que mediante la planeación financiera para cubrir obligaciones con proveedores se puede optimizar la labor logística, mejorando los índices de

liquidez y flujo de caja.

Macías et al. (2018) se introdujeron a investigar uno de los factores principales de la cadena de suministros, la planificación logística, la cual se basa en la gestión de la oferta de artículos, para que estos sean abastecidos correctamente y se pueda atender la demanda del mercado. Por ello, se plantearon el objetivo de identificar los artículos que más contribuyen a las ganancias de la empresa BASAL (México), mediante el análisis a los costos de en la cadena de suministros por el método de gestión de distribución de costos ABC.

Los resultados demostraron que se debe cuidar la realizar pedidos oportunos a los proveedores para evitar desabastecimientos o exceso de artículos que pueden afectar la rentabilidad de la empresa, sea por reducción de ventas, por carencia de productos, retención de flujos de efectivo por productos de salida lenta, por robo, deterioro u obsolescencia. Además, el estudio por el método ABC permitió identificar que el 80% de las ventas se concentran en 28 artículos, que representan el 22% de los productos de la empresa, información indispensable para la toma de decisiones de abastecimiento y disminución del costo de almacenaje, que sirven para incrementar el flujo de productos en bodega y garantizar al cliente la adquisición de productos no obsoletos.

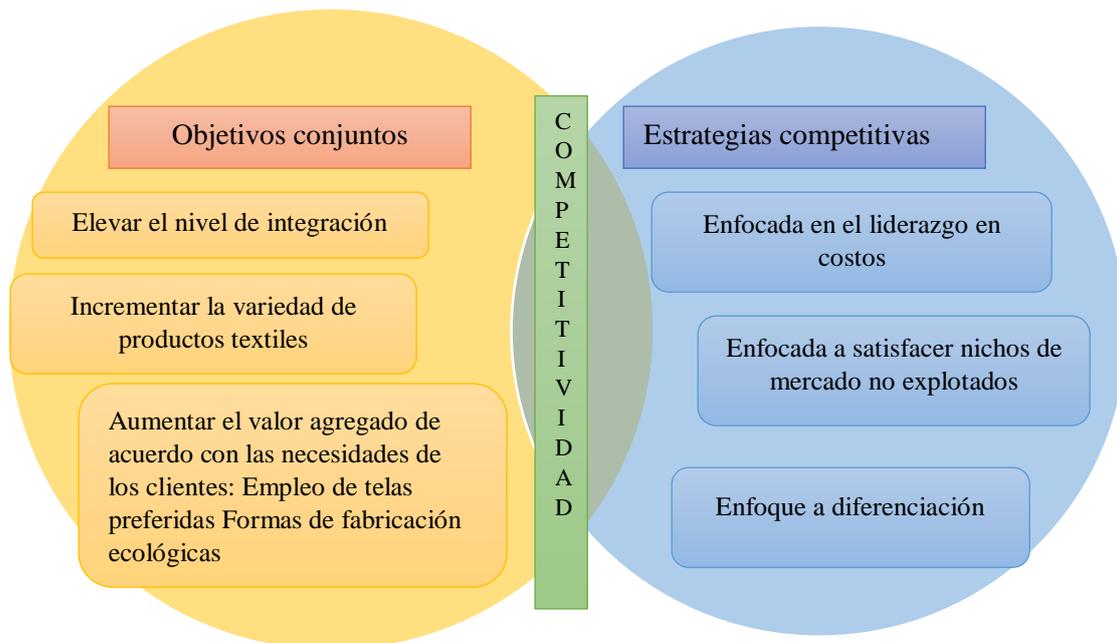
Salas et al. (2019) diseñó un modelo de evaluación para la cadena de suministro del sector metalmecánico, el cual incluyó cinco aspectos críticos: gestión de inventarios, abastecimiento, almacenamiento, logística inversa y, distribución y transporte, que fueron validados por cinco empresas de Barranquilla (Colombia). La investigación tuvo por objetivo la identificación de los niveles de competitividad y productividad, mediante la precisión de los factores que dificultan la planeación, ejecución, medición y control para el óptimo desempeño de las operaciones logísticas.

Los resultados sugieren la mejora de la logística en el procesos de aprovisionamiento para que cumplan con las normas de calidad y seguridad, así como el fortalecimiento a los

recursos y capacidades a fin de impulsar dinámicas innovadoras que se reflejen en el crecimiento económico, además resaltan la GCS como mecanismo eficaz para la entrega rápida y confiable de productos de alta calidad a menor costo. Se recomienda que las organizaciones del sector metalmeccánico de Colombia no basen el desempeño de las cadenas de suministro a nivel global, sino que utilicen medidas de desempeño local, es decir, el desenvolvimiento de las redes a nivel interorganizacional.

Sablón et al. (2021) dedicaron un estudio de caso al análisis de la integración de las cadenas de suministro de las Pymes textiles del Ecuador. Se desarrolló un instrumento para evaluar a 96 actores dedicados a la confección de camisetas, con el fin de proponer estrategias y acciones que beneficien al sector. Los aspectos a analizar se dividieron de acuerdo a cinco eslabones de la cadena de suministros: proveedores, transformadores, confeccionistas, vendedores y clientes. Los resultados demuestran un bajo nivel de integración en la cadena de camisetas ecuatorianas, debido a que en las empresas no se cuenta con las competencias básicas para el manejo de la integración. También, se establece que para garantizar el éxito y continuidad de una integración entre actores se deben establecer objetivos conjuntos y estrategias dirigidos a la satisfacción de los clientes.

**Figura 8.** Aspectos relevantes para la ICS del sector textil



Nota. Adaptado de *Análisis de integración de la cadena de suministros en la industria textil en Ecuador. Un caso de estudio*, (p. 104), por Sablón, N., Orozco, E., Pulido, A., Acevedo, A. J., & Ruiz, S. (2021). *Revista Ingeniare*, 29(1), 94–108.

## **Capítulo II. Metodología de la investigación**

### **Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación es no experimental debido a que se observó fenómenos en un contexto natural, y a su vez transversal porque se ejecutó la recolección de datos en un momento único y determinado (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, se recopiló información de naturaleza cualitativa y cuantitativa en un único momento de la investigación sin intervención o manipulación de los datos por parte de las investigadoras.

### **Alcance de investigación**

Dado que el objetivo de la investigación es el analizar los procesos de compra, producción y distribución física de la gestión de la cadena de suministros en la competitividad de las pymes del sector textil en la comunidad Peguche de la ciudad de Otavalo, el estudio tuvo un alcance descriptivo, caracterizado por un tipo o enfoque mixto, de corte transversal y diseño no experimental.

### **Métodos de Investigación**

Principalmente se utilizó el analítico puesto que se llevó a cabo una revisión de la literatura de los artículos relacionados al tema de investigación, de la cual se extrajo información relevante del tema que contribuyó en la ejecución de este (Maestre, 2019).

También fue importante aplicar el método deductivo ya que ayudó a obtener una conclusión lógica de la pregunta de investigación (Abreu, 2014; Castillo, 2020). Una vez que se obtuvo todos los resultados se desarrolló el método sintético, que fue utilizado en la construcción del instrumento de investigación, que facilitó en la interpretación de datos y discusión de resultados, además, formular las conclusiones y las recomendaciones del presente estudio enfocado a determinar si los procesos de la gestión de la cadena de suministros permiten a que la empresa tenga efectividad en sus procesos y por ende la satisfacción al cliente (Ruiz, 2019).

## Determinación de variables

En esta ocasión, la variable dependiente es la competitividad porque se supone que ésta es la causa del fenómeno que se está estudiando y la variable independiente hace referencia a la gestión de la cadena de suministros, y se pretende medirla con el propósito de determinar su nivel de incidencia y así poder interpretar posteriormente estos resultados.

**Tabla 4.** *Variables de la investigación*

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Competitividad</b>	Desempeño Logístico	Eficiencia
		Calidad
		Tiempo
	Desempeño Financiero	Ingresos
		Costos
		Inversión
	Ventaja Competitiva	Estrategia
		Eficacia
		Efectividad
	<b>Gestión de la cadena de suministro</b>	Compras
Gestión Interna		
Precio- Calidad		
Producción		Planificación
		Transformación
		Control
Distribución Física		Canales de Distribución
	Logística	

*Nota.* Operacionalización de variables elaborada en función a la base teórica y matriz de consistencia de investigación.

## Instrumento de Investigación

La técnica de investigación que se aplicó a los propietarios de las pymes es la encuesta, la cual fue usada con el fin de obtener mediciones de las variables correspondientes a través de

la utilización de procedimientos estandarizados y preguntas cerradas que fueron respectivamente valoradas con la escala de Likert.

**Tabla 5.** *Criterios para interpretación de resultados*

<b>Escala</b>	<b>Valoración</b>	<b>Descripción</b>
Excelente	5	Existe una total concordancia con lo que plantea el investigador y no genera opciones a dudas.
Bueno	4	Existe concordancia con el punto de vista del investigador.
Regular	3	El investigador deberá aplicar subjetividad debido a que la encuestada duda sobre la respuesta y evita dar una opinión precisa.
Malo	2	Existe discrepancia entre lo planteado por el investigador y el encuestado, lo que puede llevar a un análisis y discusión antes de efectuar inferencias.
Pésimo	1	Existe total discrepancia entre el investigador y el encuestado; y, no se da lugar a análisis y discusión, frente a las respuestas que se obtienen en la investigación.

Nota. Información para interpretar los datos del instrumento de investigación.

El instrumento de investigación fue validado por un grupo de expertos, quienes brindaron su apoyo mediante observaciones claras para determinar si las preguntas se diseñaron en función a los objetivos que se persigue en la investigación. Para el juicio de expertos afines al tema de investigación participaron dos docentes de la Facultad de ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, los datos de identificación se muestran a continuación:

**Tabla 6.** *Validadores del instrumento de investigación*

<b>Nombres</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Instrumento</b>
Vinicio Guerra	Magíster	Docente FACAE-UTN	Encuesta
Marlon Pineda	Magíster	Decano FACAE-UTN	Encuesta

*Nota.* Datos de identificación de los expertos que validaron el instrumento de investigación.

### **Población**

En la comunidad de Peguche, cantón Otavalo, hay 40 empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir, las cuales nos brindaron toda la disponibilidad para realizar la investigación.

### **Unidad de análisis**

Para la muestra se consideraron las pequeñas y medianas empresas del sector textil (Anexo 2) existentes en la comunidad de Peguche de la ciudad de Otavalo, en tal sentido, la población objetivo son las Pymes que se dedican a la producción de prendas de vestir, y en lo conveniente a la unidad de análisis se tomó en cuenta a los propietarios de 40 negocios; debido a que no todas disponían de una estructura organizacional, y porque son quienes administran y dirigen las organizaciones, por ende, tienen conocimiento de cada una de las actividades que se ejecutan.

Por lo tanto, se utilizó muestreo no probabilístico, seleccionando una unidad de análisis específica bajo juicio subjetivo de las investigadoras. La muestra por conveniencia es el procedimiento que consiste en la selección de las unidades de la muestra en forma arbitraria, las que se presentan al investigador, sin criterio alguno que lo defina. Las unidades de la muestra se autoseleccionan o se eligen de acuerdo a su fácil disponibilidad (Mejía, 2000).

### **Recolección y procesamiento de datos**

La recolección de datos se realizó entre el 3 y 5 de febrero del 2022, este proceso se efectuó mediante la visita a las diferentes empresas en la comunidad Peguche. Posterior a ello,

se procesó los datos en los programas Microsoft Excel y SPSS 25 donde se generaron figuras para facilitar la interpretación y análisis de los resultados.

Se aplicó un índice para medir la fiabilidad y la consistencia interna del instrumento conocido como el coeficiente Alfa de Cronbach, los resultados obtenidos arrojan un coeficiente del 0.633 para las preguntas de la variable *Competitividad*, 0.765 para las preguntas de *Gestión de la Cadena de Suministros*, y una fiabilidad global del instrumento del 0.801; Según Hernández et al. (2014) los valores reflejan una excelente elaboración de los instrumentos en coherencia a la teoría y objetivos de la investigación.

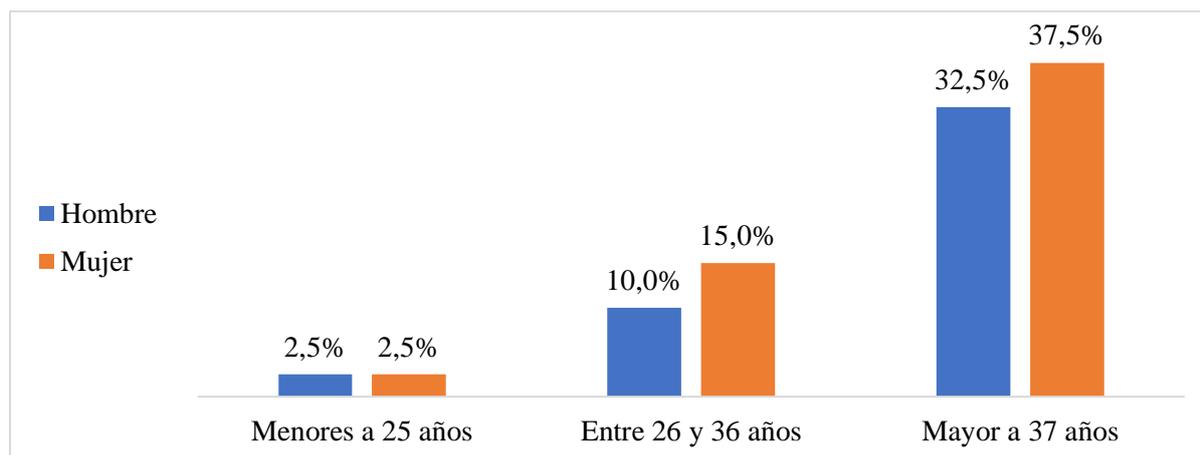
### Capítulo III. Análisis de Resultados

A continuación, se realiza la interpretación y síntesis de la información obtenida mediante el procesamiento de datos obtenidos a través de la aplicación de una encuesta, con la finalidad de analizar los procesos de compra, producción y distribución física de la gestión de la cadena de suministros en la competitividad de las PYMES del sector textil en la comunidad Peguche de la ciudad de Otavalo.

#### Principales resultados obtenidos de la investigación

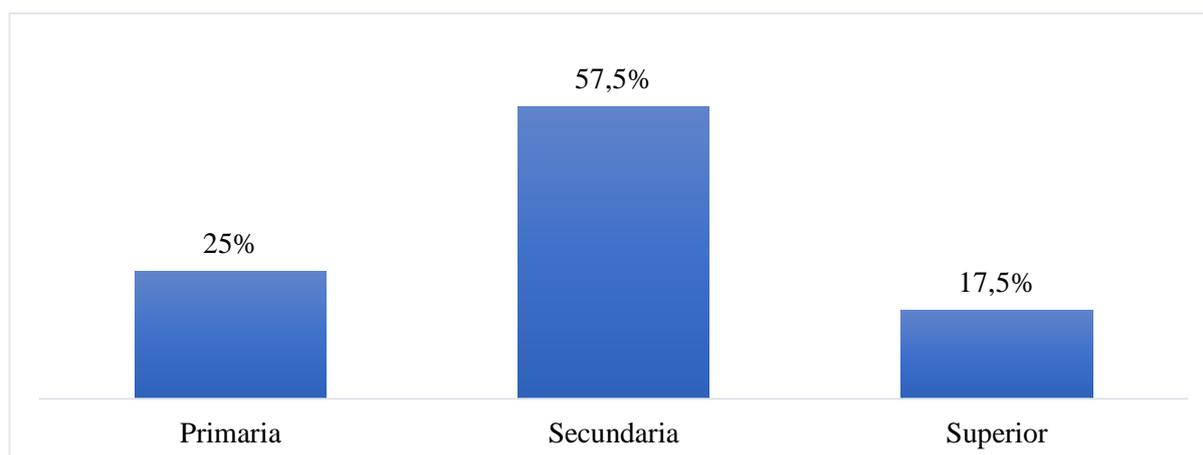
La muestra estuvo conformada por 40 propietarios de medianas y pequeñas empresas textiles que operan en la comunidad de Peguche, de los cuales el 55.0% eran mujeres y el 45.0% hombres; en edades (Figura 9), menores a 25 años (5.0%), entre 26 y 36 años (35.0%) y mayores a 37 años (70.0%), quienes poseen niveles educativos de primaria (25.0%), secundaria (57.0%) y superiores (15.5%).

**Figura 9.** Edad y sexo de los encuestados



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

La encuesta estuvo dividida en dos secciones: “competitividad” (variable dependiente) y “gestión de la cadena de suministros” (variable independiente). En este apartado se sintetizan los resultados de las dimensiones e indicadores de la variable dependiente, dado que la segunda sección se la utiliza para dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

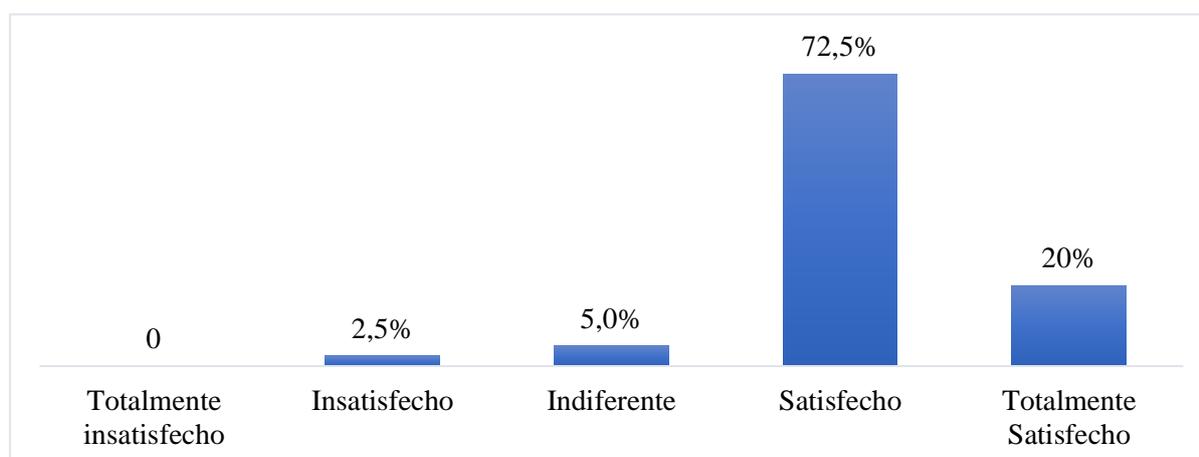
**Figura 10.** *Nivel Educativo*

Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

El nivel educativo de los propietarios de las PYMES analizadas se muestra que el 57 % es de nivel educativo secundaria, el 25% de nivel educativo primaria y el 17.5 % nivel educativo superior.

### Competitividad

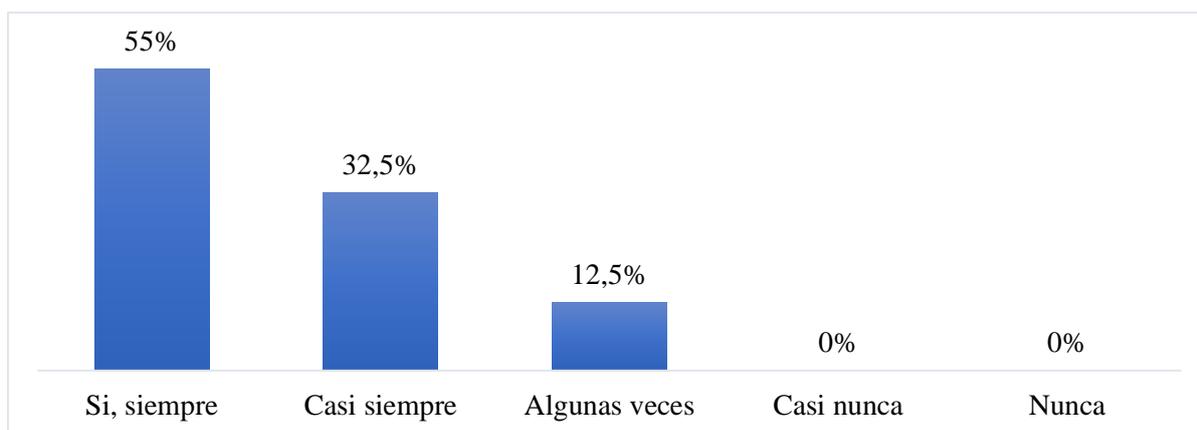
**Figura 11.** *¿Cómo califica los procesos efectuados de la cadena de suministros (compras, producción, distribución) en su empresa?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos en la encuesta

En los procesos efectuados en la cadena de suministros de las PYMES se califica que el 20% están totalmente satisfecho, el 72,5% satisfecho, el 5% indiferente y el 2,5% insatisfecho.

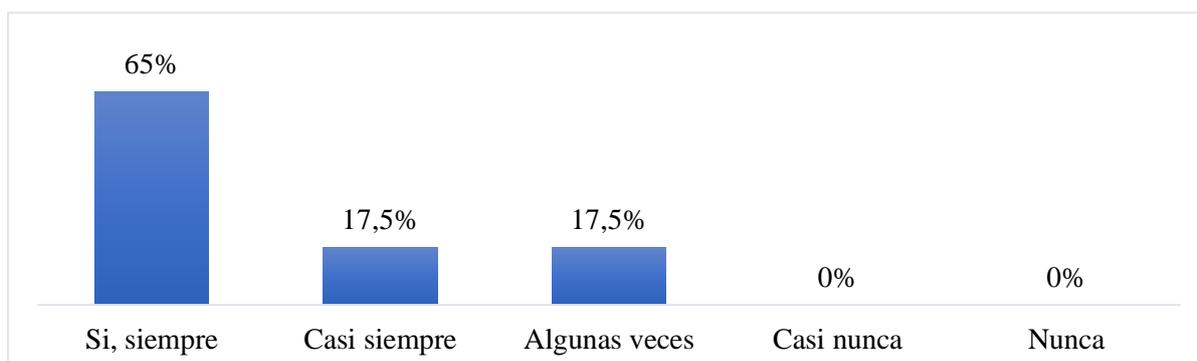
**Figura 12.** *¿Se realiza control de calidad tanto de la materia prima como de los productos terminados?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos en la encuesta

El 55 % si realiza el control de calidad de materia prima y productos terminados, mientras que el 32.5% casi siempre y el 12.5% algunas veces.

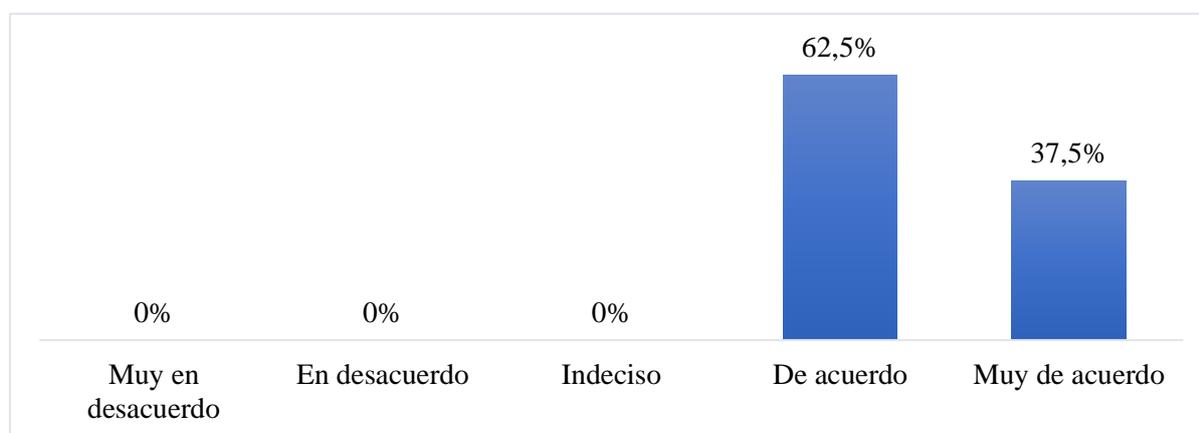
**Figura 13.** *¿Se cumplen los plazos establecidos en cada proceso de la gestión de la cadena de suministros (compras, producción y distribución)?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 65% de las PYMES indica que, si se cumplen los plazos establecidos en cada proceso de la gestión de la cadena de suministros, el 17.5% casi siempre y por último el 17,5% restante algunas veces.

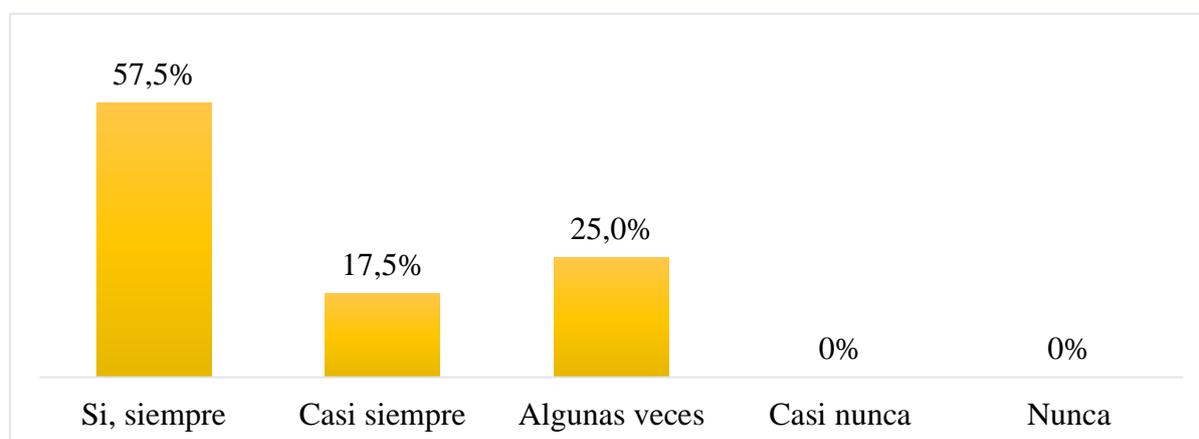
**Figura 14.** *¿Considera que una buena gestión en la cadena de suministros (compras, producción y distribución) permite tener mejores ingresos?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 37,5% está muy de acuerdo en que una buena gestión en la cadena de suministros permite tener mejores ingresos y el 62,5% está de acuerdo.

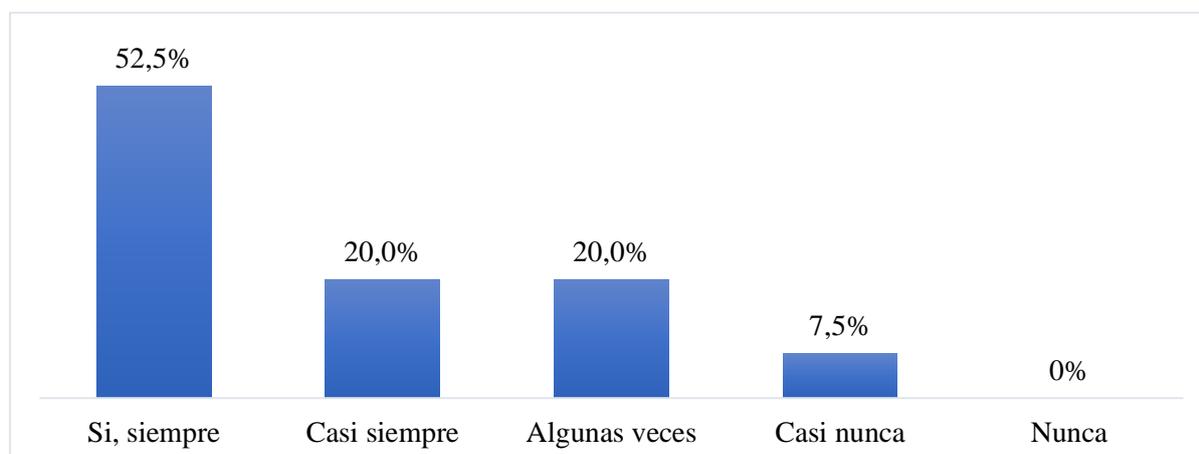
**Figura 15.** *¿Se utiliza los recursos financieros adecuadamente en la compra para materiales para empresa?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 57.5% de las pymes siempre utiliza los recursos financieros adecuadamente en la compra de materiales, el 17.5% casi siempre y el 25% algunas veces.

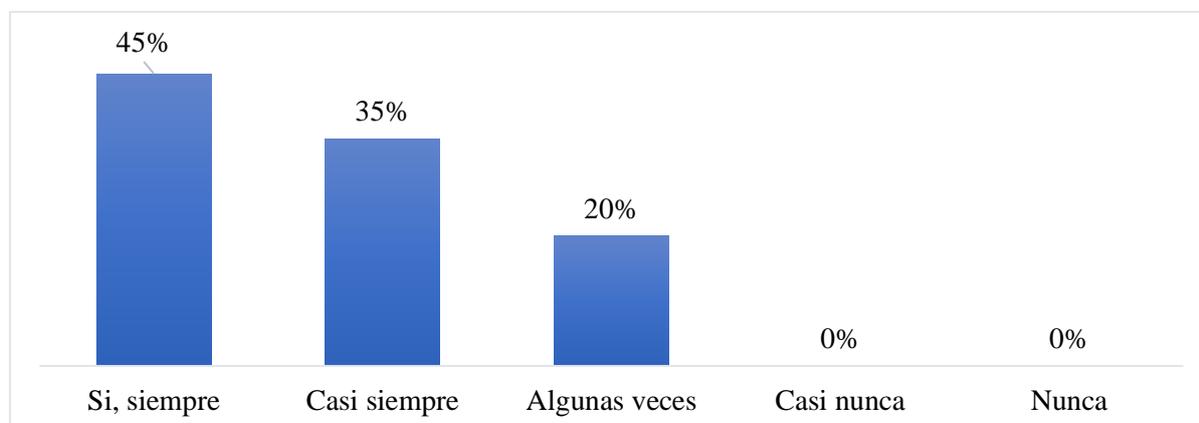
**Figura 16.** *¿La empresa está en constante incremento de maquinaria para mayor productividad (innovación en tecnología)?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 52.5% de las pymes está en constante incremento de maquinaria de última tecnología, el 20% casi siempre, el otro 20% algunas veces y el 7.5% casi nunca.

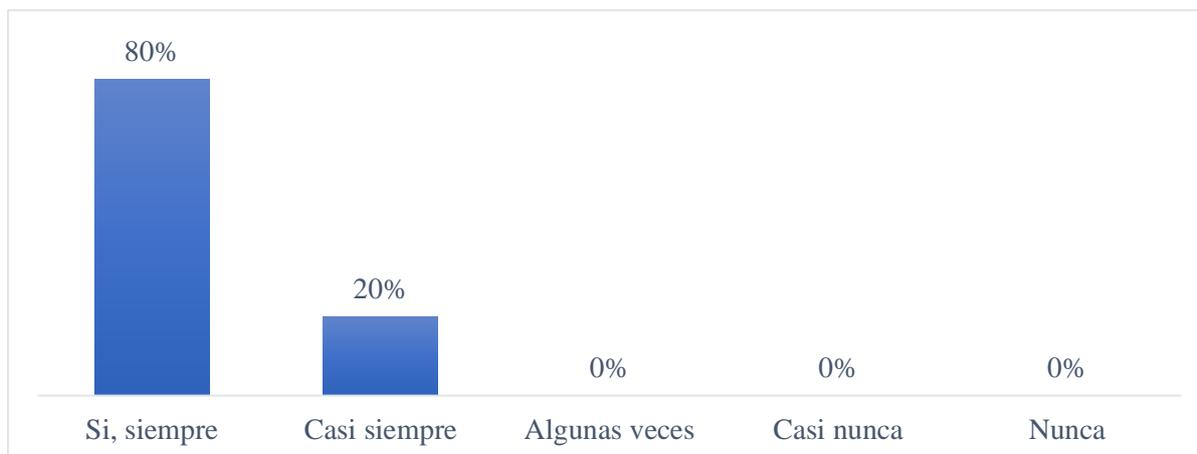
**Figura 17.** *¿La empresa utiliza estrategias para maximizar sus ventas?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 45% de las pymes siempre utilizan estrategias para maximizar sus ventas, mientras que el 35% casi siempre y el 20% algunas veces.

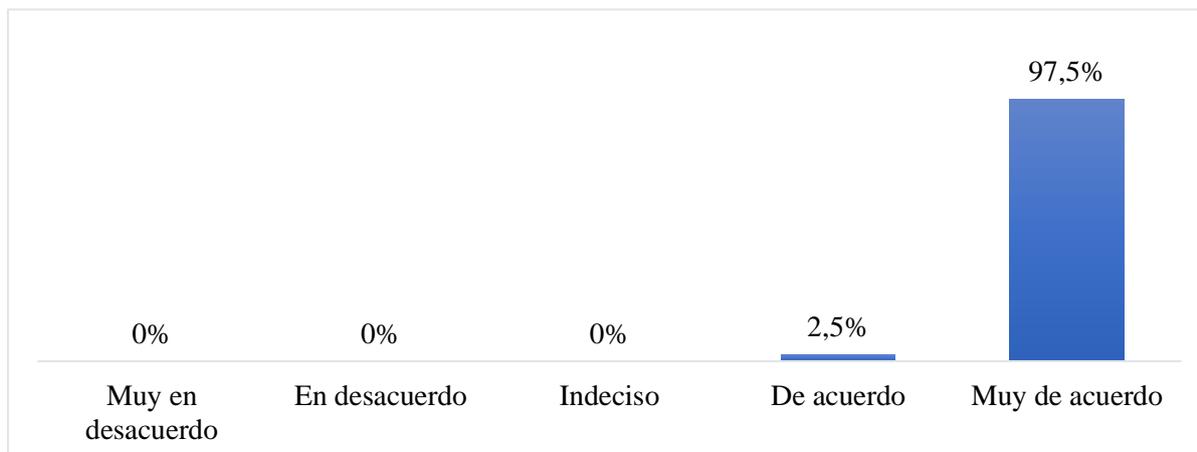
**Figura 18.** *¿El personal realiza a tiempo y de manera correcta los productos?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El personal del 80% de las pymes siempre realizan a tiempo y de manera correcta los productos y el 20% casi siempre.

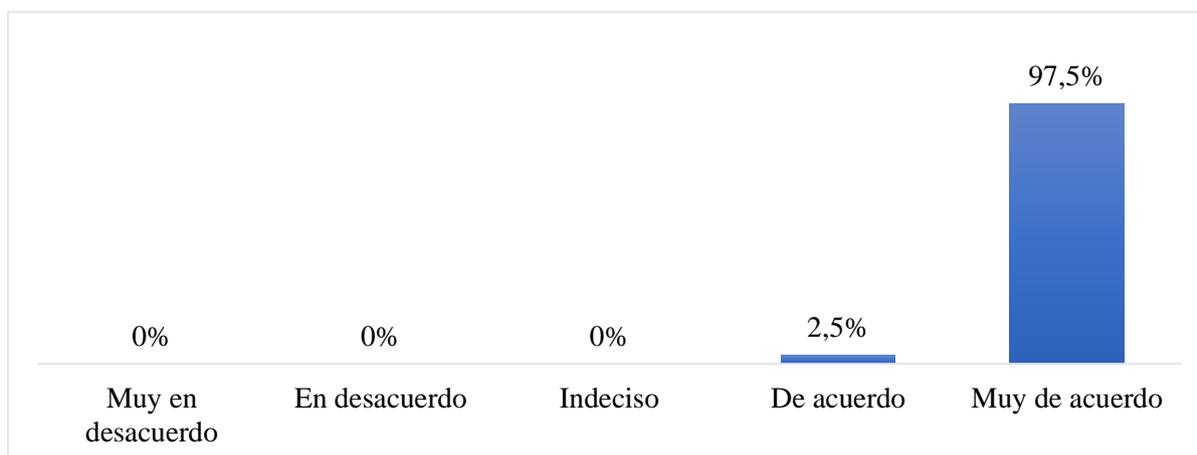
**Figura 19.** *¿Los productos tienen aceptación en el mercado?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 97.5% de las PYMES están muy de acuerdo en que los productos tienen aceptación en el mercado y el 2,5 % de acuerdo.

**Figura 20.** *¿La preferencia del producto se debe a la calidad y precio?*

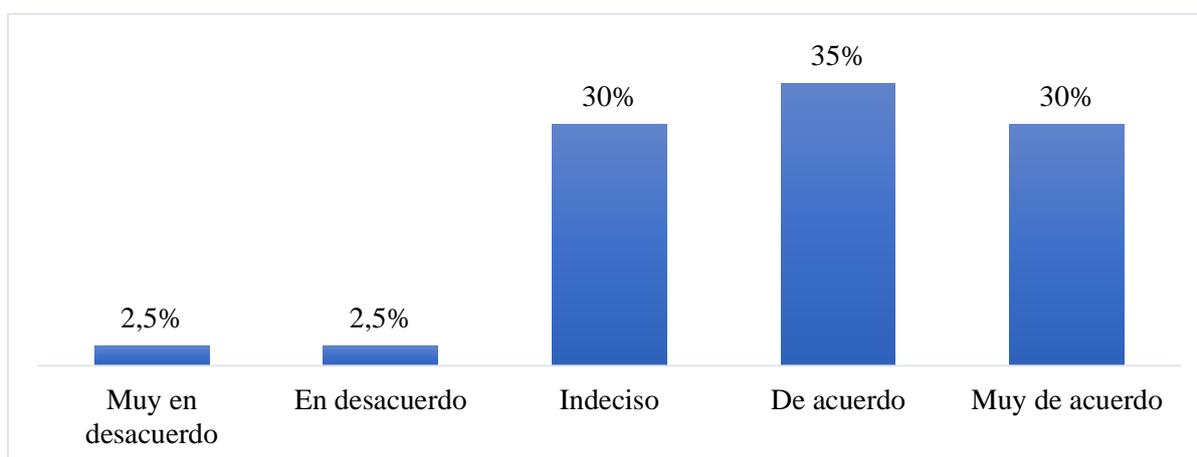


Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 97.5 % de las PYMES indicaron que están muy de acuerdo en que la preferencia del producto se debe a la calidad y precio.

### Cadena de Suministros

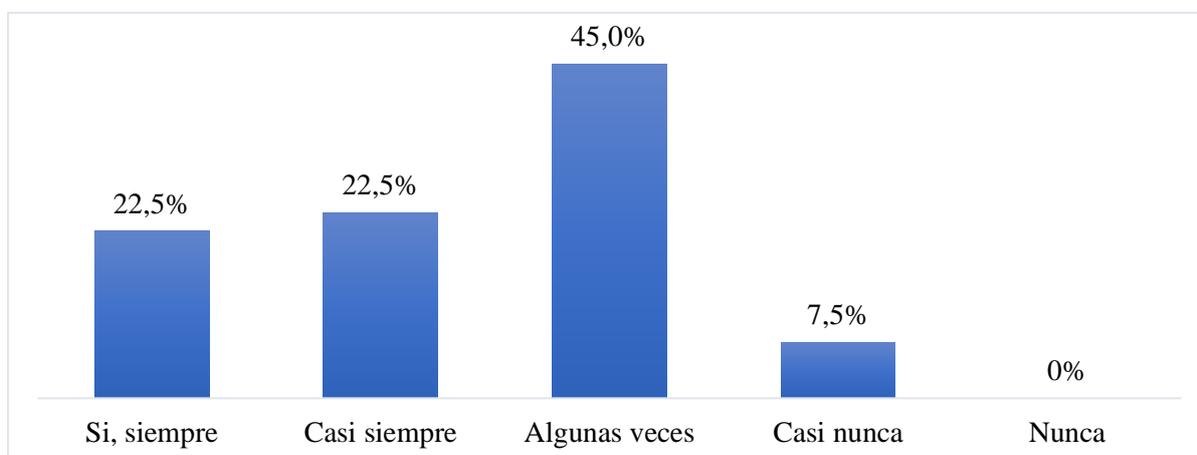
**Figura 21.** *¿Considera que los proveedores entregan la materia prima en el tiempo establecido?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 30% de las PYMES consideran que están muy de acuerdo en que los proveedores entregan la materia prima en el tiempo establecido, el 35% de acuerdo, el 30% indeciso, el 2.5% en desacuerdo y el 2.5% muy en desacuerdo.

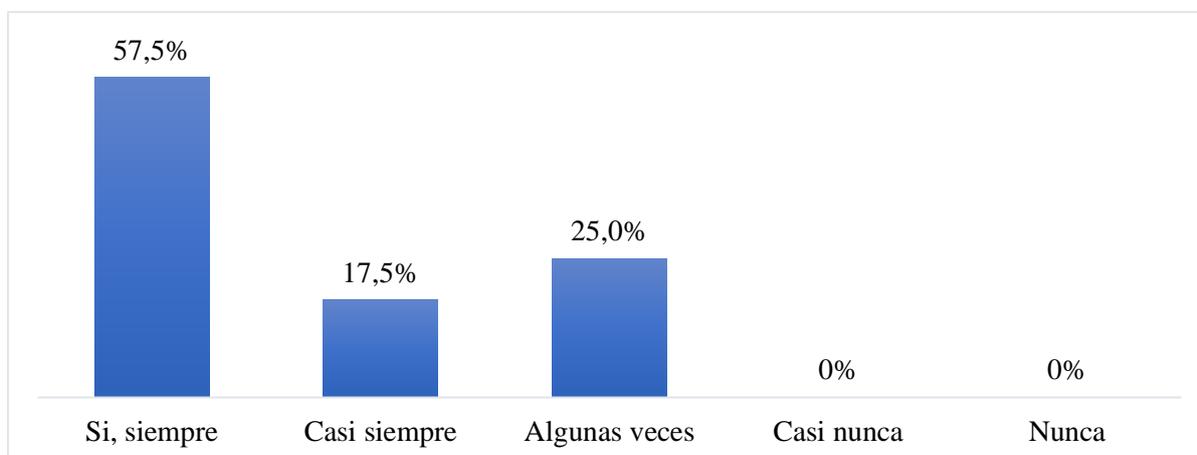
**Figura 22.** *¿Los proveedores cumplen con los requerimientos según solicito la empresa?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 22.5% indican que siempre, el 22,5% casi siempre, el 45% algunas veces, el 7,5% casi nunca que los proveedores cumplen con los requerimientos según solicito la empresa.

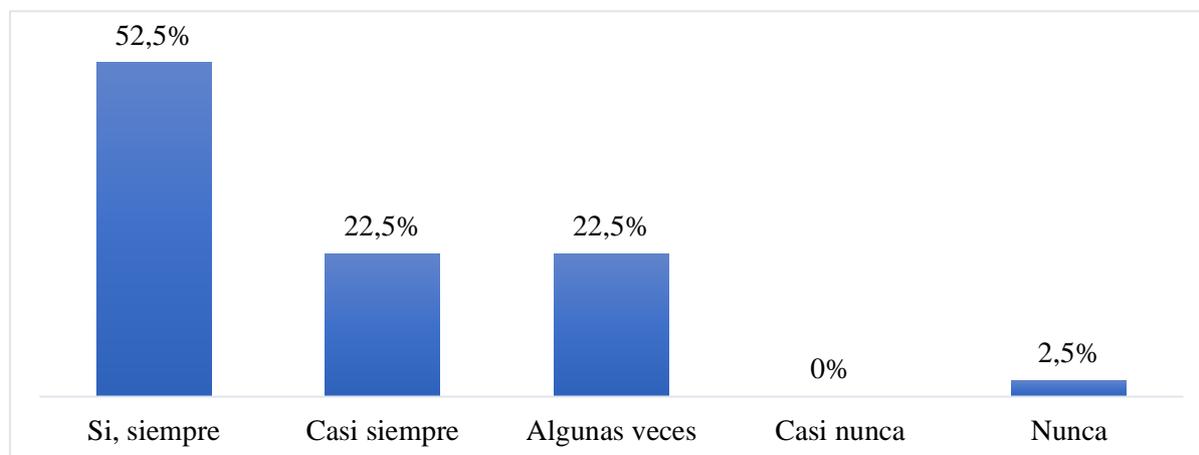
**Figura 23.** *¿Considera que la empresa adquiere materia prima en el tiempo adecuado?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 57.5% de las PYMES consideran que la empresa adquiere materia prima en el tiempo adecuado, el 17,5% casi siempre y el 25% algunas veces.

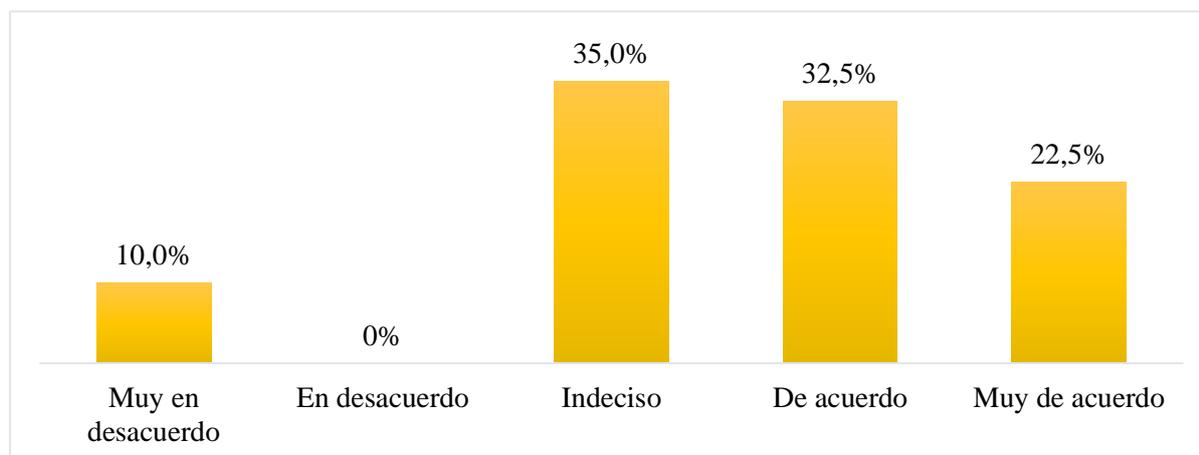
**Figura 24.** *¿La empresa selecciona a base de criterios indispensables al mejor proveedor?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 52,5% menciona que siempre, 22,5% casi siempre, 22,5% algunas veces y el 2,5% nunca que la empresa selecciona a base de criterios indispensables al mejor proveedor.

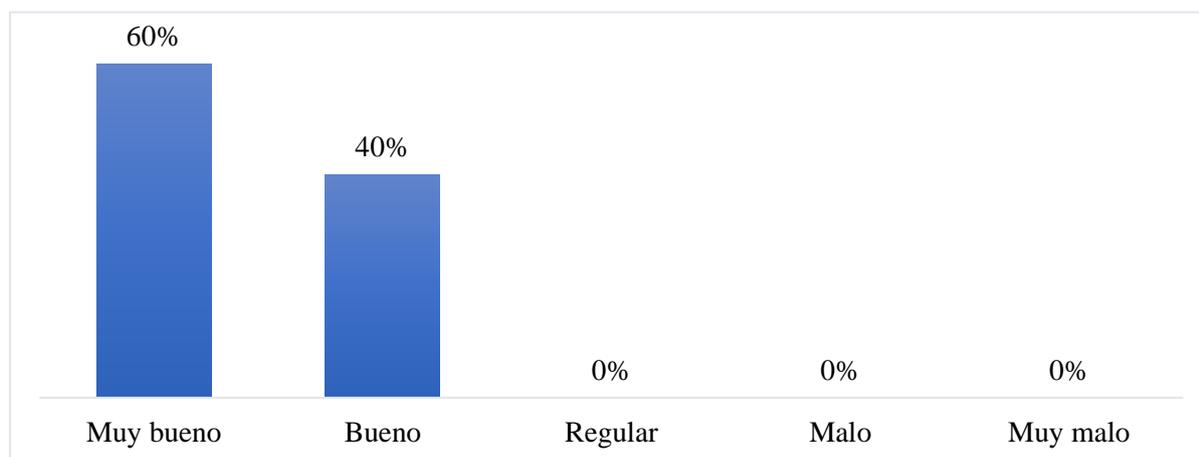
**Figura 25.** *¿Los precios ofrecidos por los proveedores son adecuados para la materia prima?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 22,5% de las PYMES está muy de acuerdo que los precios ofrecidos por los proveedores son adecuados para la materia prima, el 32.5% de acuerdo, el 35% indeciso y el 10% muy en desacuerdo.

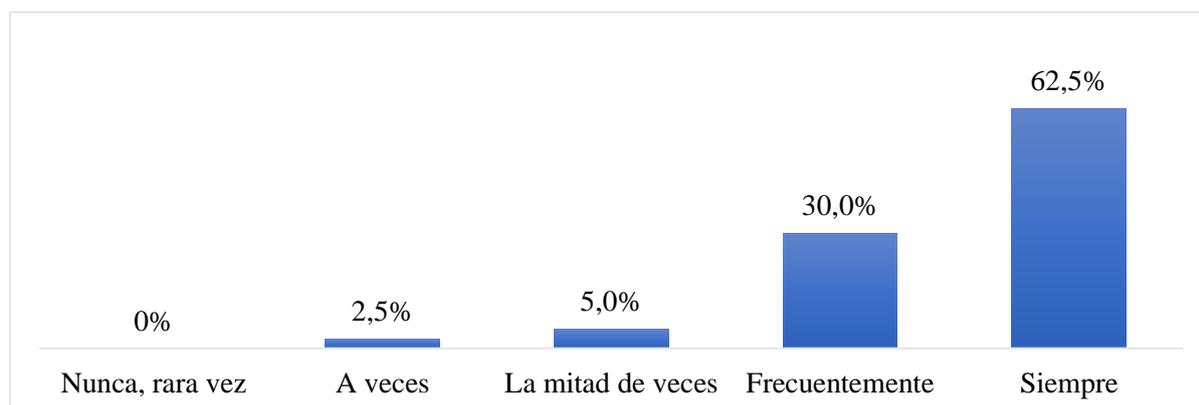
**Figura 26.** *¿Cómo considera usted la calidad de la materia prima adquirida de los proveedores?*



Nota. Valores obtenidos de la encuesta

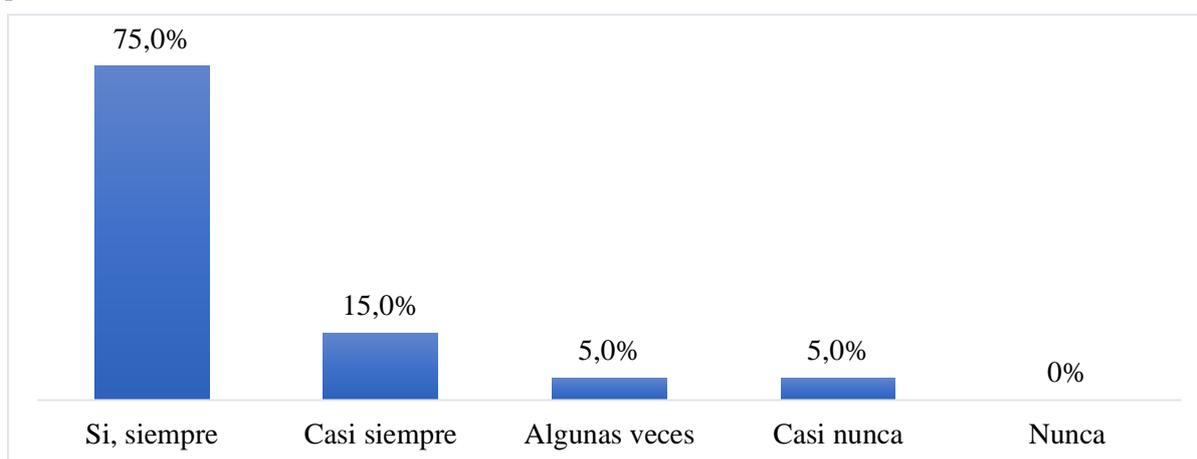
El 60% de las PYMES considera que es muy buena y el 40% es buena la calidad de la materia prima adquirida de los proveedores.

**Figura 27.** *¿Existe conciencia en las personas que conforman la organización de las actividades asignadas que contribuyen a la producción de la empresa con el fin de lograr las metas establecidas?*



El 62,5% de las PYMES mencionan que siempre, el 30% frecuentemente, el 5% la mitad de veces, el 2,5% a veces, existe conciencia en las personas que conforman la organización de las actividades asignadas que contribuyen a la producción de la empresa con el fin de lograr las metas establecidas.

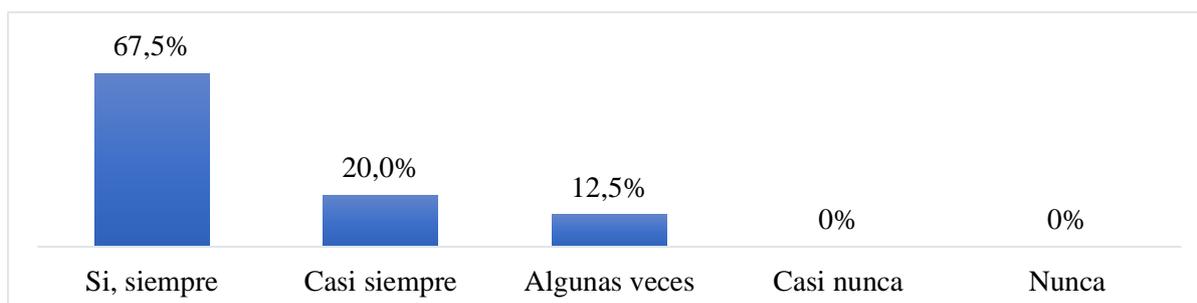
**Figura 28.** *¿Tiene identificados los costos directos de fabricación (mano de obra, materia prima, insumos)?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 75% de las PYMES indican que siempre tienen identificados los costos directos de fabricación, el 15% casi siempre. 5% algunas veces y el 5% casi nunca.

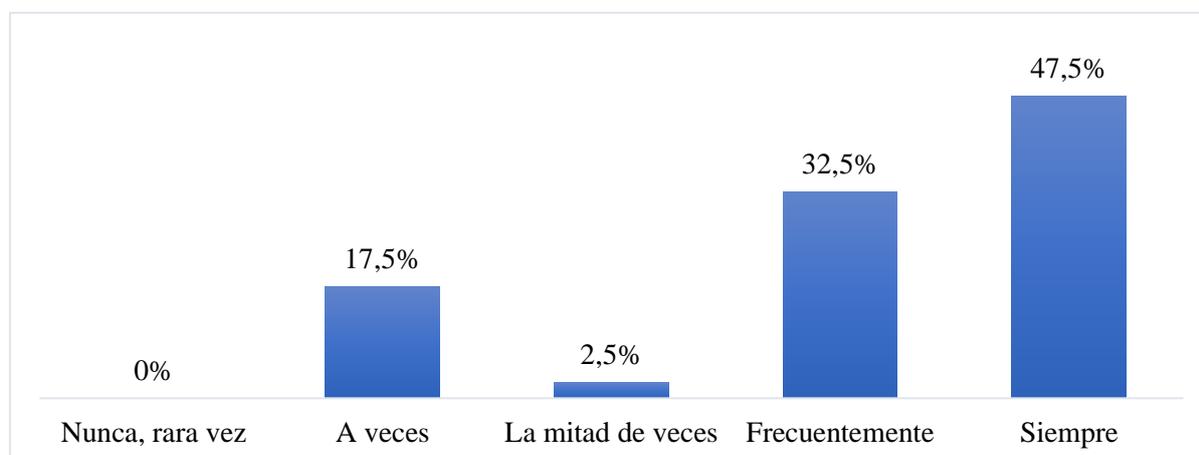
**Figura 29.** *¿Considera que la empresa tiene una capacidad de producción adecuada que permite cumplir con los pedidos?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 67,5 de las PYMES consideran que siempre tienen una capacidad de producción adecuada que permite cumplir con los pedidos, el 20% casi siempre y el 12,5% algunas veces.

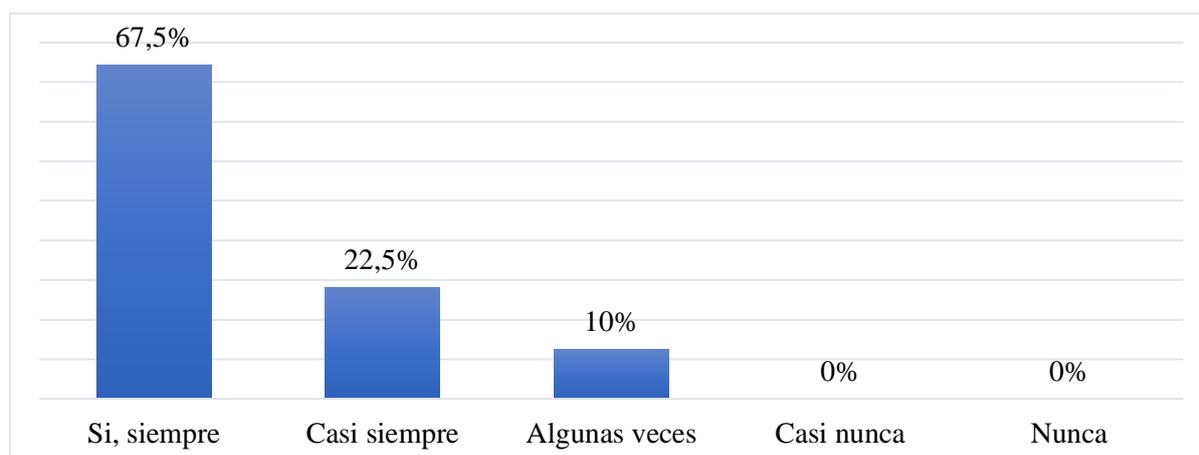
**Figura 30.** *¿Dentro de la empresa se cuenta con los recursos indispensables y necesarios para cumplir las funciones asignadas y ser más productivo?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 47,5% de las PYMES cuentan con los recursos indispensables y necesarios para cumplir las funciones asignadas, 32,5% frecuentemente ,2,5% la mitad de veces y el 17,5% a veces.

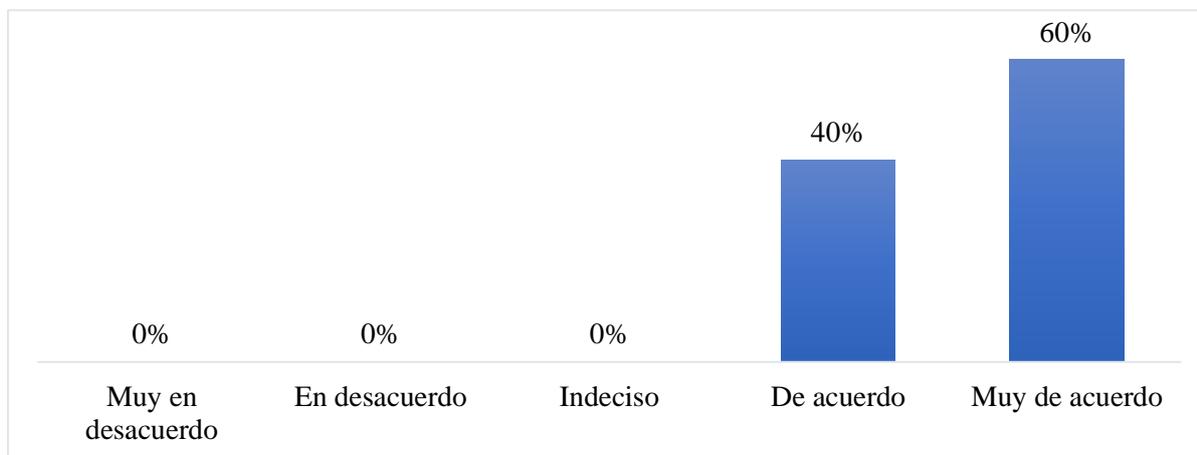
**Figura 31.** *¿Considera que la cantidad de productos terminados permite cubrir con la demanda?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 67,5 de las PYMES siempre consideran que la cantidad de productos terminados permite cubrir con la demanda ,22.5% casi siempre, y el 10% algunas veces.

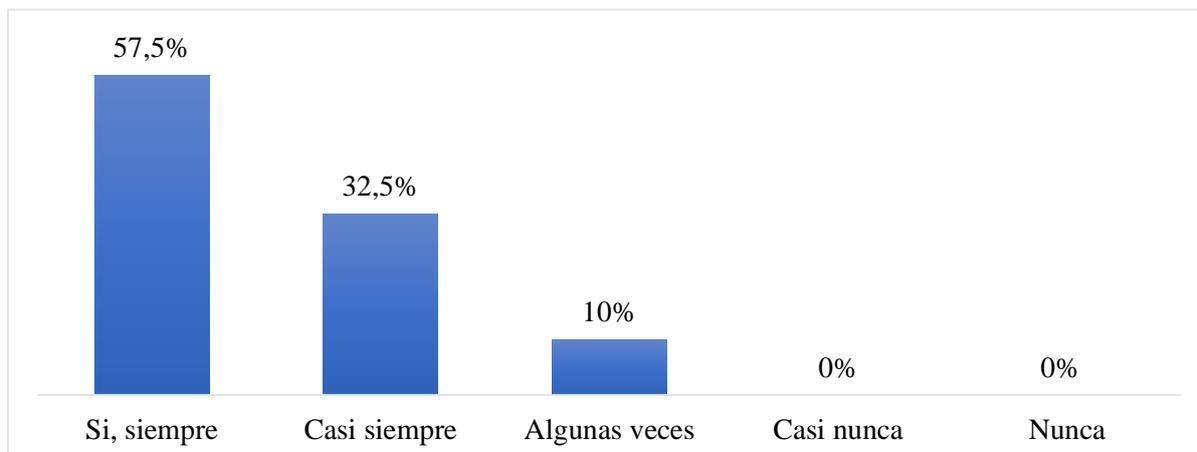
**Figura 32.** *¿Tiene conocimiento de los costos que abarca al realizar el producto?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 60% de las PYMES están muy de acuerdo y el 40% de acuerdo en que tienen conocimiento de los costos que abarca al realizar el producto.

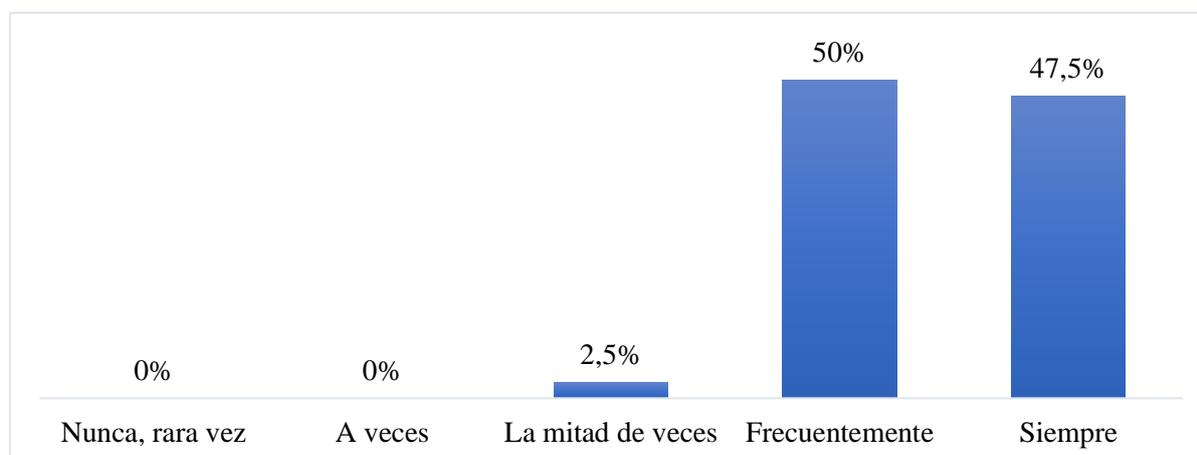
**Figura 33.** *¿La empresa cumple con los requerimientos de los clientes en el tiempo pactado?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 57,5% de las PYMES mencionan que siempre cumplen con los requerimientos de los clientes en el tiempo pactado, el 32,5% casi siempre, el 10% algunas veces.

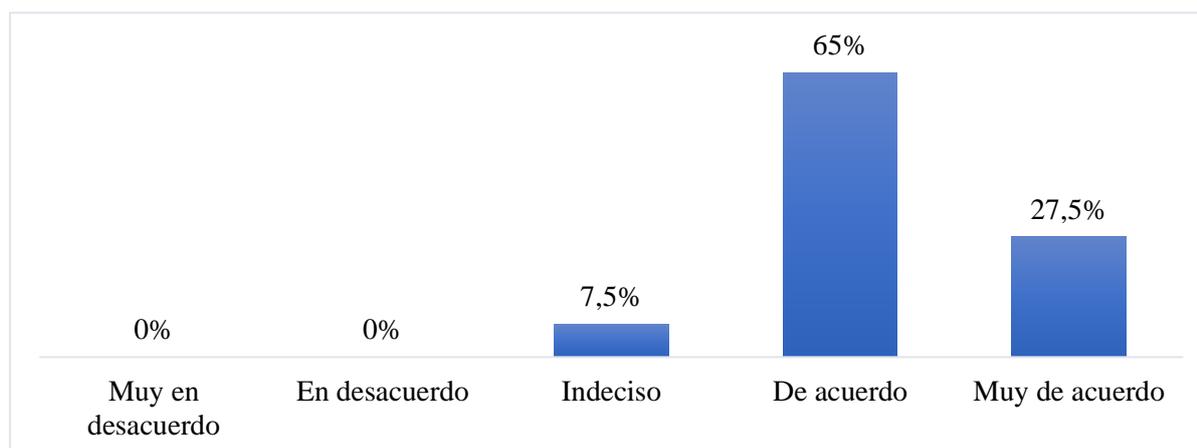
**Figura 34.** *¿Los canales de distribución que la empresa tiene son los convenientes para hacer llegar la mercadería a los clientes?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

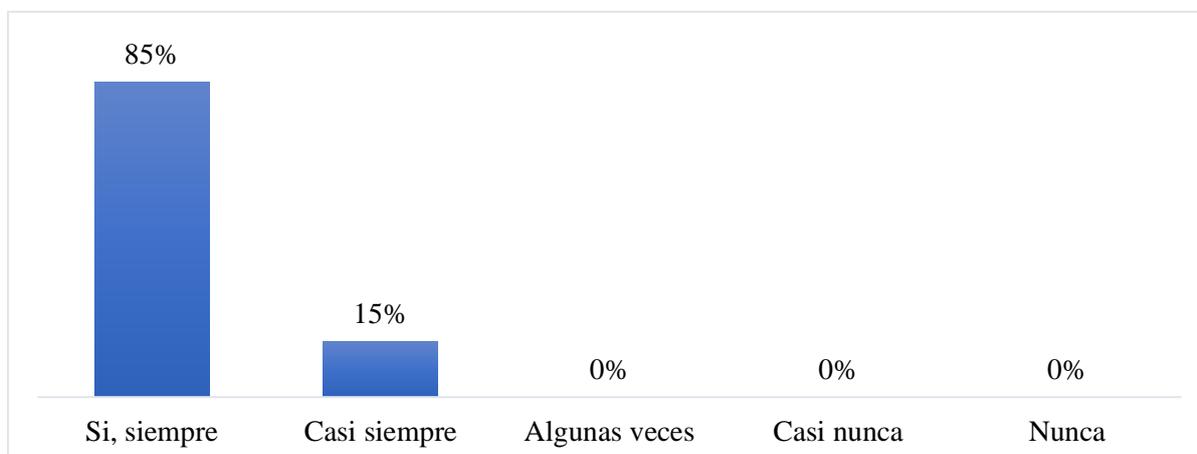
El 47,5% de las PYMES señalan que siempre son convenientes los canales de distribución que tienen para hacer llegar la mercadería de los clientes, el 50% frecuentemente, el 2,5% la mitad de veces.

**Figura 35.** *¿La empresa cuenta puntos de venta en zonas geográficas perfectamente establecidas?*



El 27,5% de las pymes señalan que están muy de acuerdo a que sus puntos de venta están en zonas geográficas perfectamente establecidas, el 65% de acuerdo y el 7,5% indeciso.

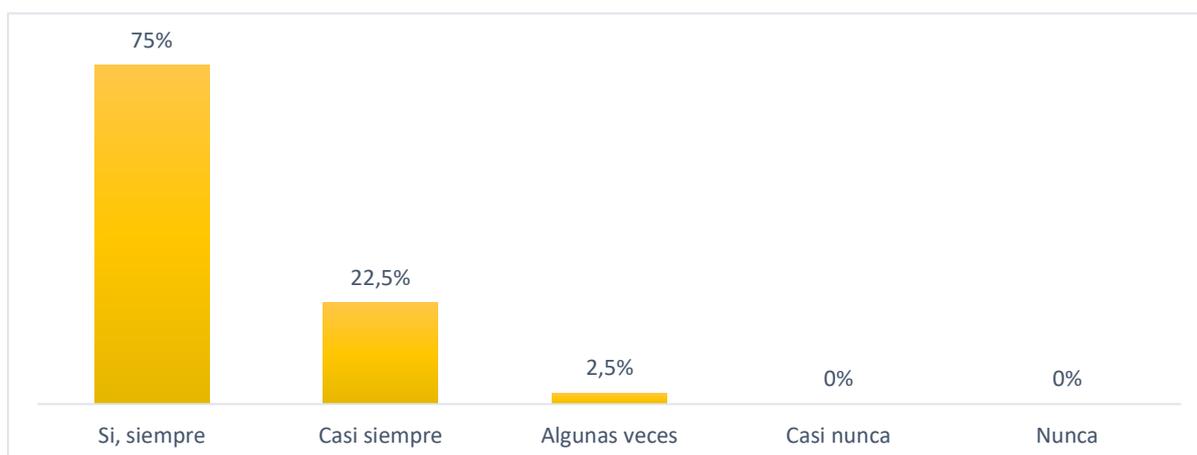
**Figura 36.** *¿La empresa facilitan el movimiento físico de insumos y productos finales por diferentes modos de transporte?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 85% de las empresas siempre facilitan el movimiento físico de los insumos y productos por diferentes medios de transporte, mientras que el 15% facilita casi siempre.

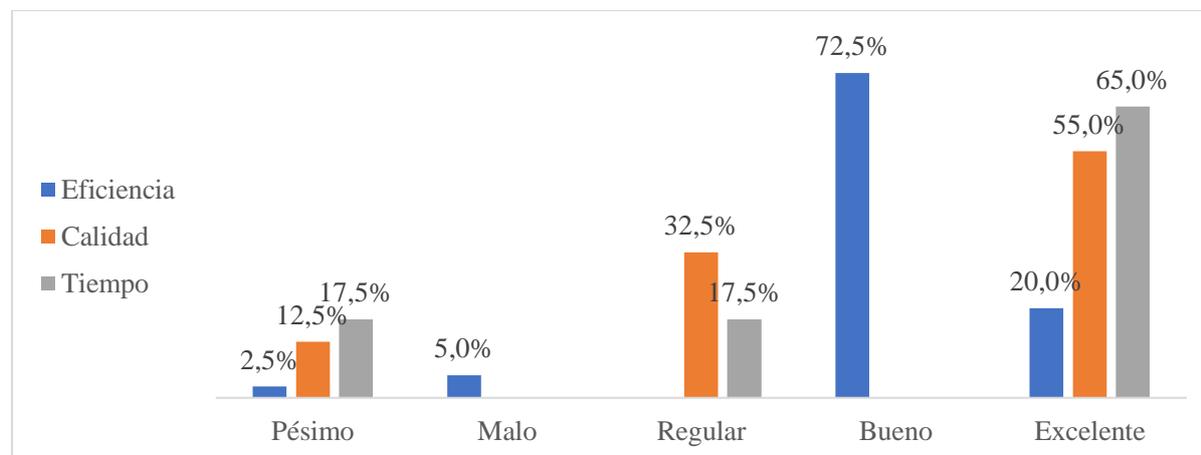
**Figura 37.** *¿La empresa realiza la entrega de los productos en el tiempo pactado con el cliente?*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la encuesta

El 75% de las PYMES siempre realizan la entrega de los productos en el tiempo pactado con el cliente, el 22,5% casi siempre y el 2,5% algunas veces.

**Figura 38.** *Desempeño logístico*



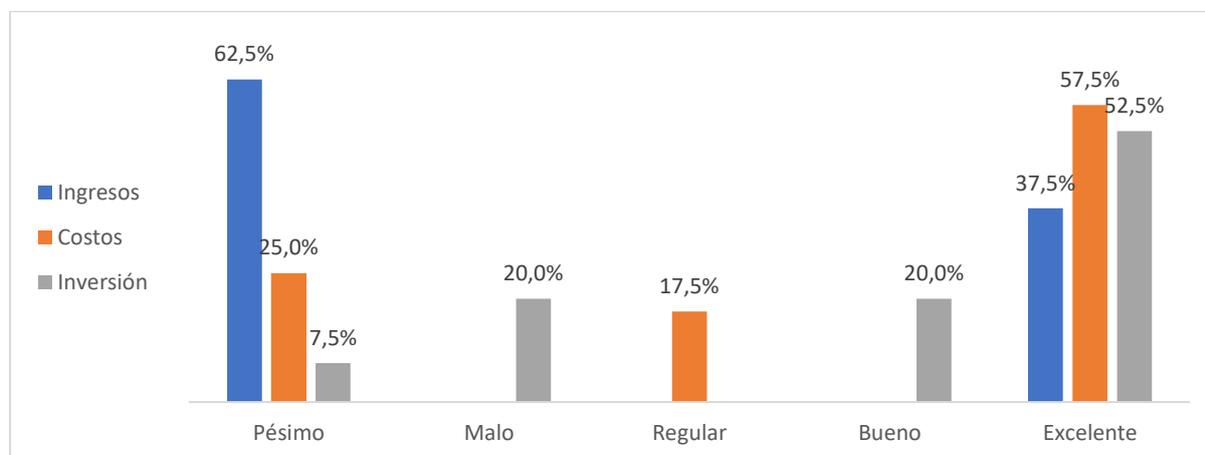
Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

Las PYMES del sector textil de la comunidad Peguche poseen un excelente desempeño logístico (52.5%), al revisar los indicadores de dicha dimensión se constata que el 72.5% de las empresas ejerce una buena eficiencia en la gestión de compras, producción y distribución de los productos para entregarlos a los clientes en las mejores condiciones; esto se le atribuye a la excelente gestión del tiempo (65.0%) y calidad (55.0%), dado que en cada uno de los procesos logísticos internos y externos, la materia prima hasta convertirse en producto terminada pasa por controles de calidad, cumpliendo los tiempos asignados de acuerdo con los pedidos. Sin embargo, se evidencia que el 45.0% de las empresas no aplican (12.5%) o manejan deficientes controles de calidad en cada etapa de la cadena de suministros. Así como también, el 35.0% incumple con los tiempos definidos para la ejecución del trabajo (17.5%) o presenta retrasos en la realización de las actividades (17.5%).

Los resultados concuerdan con Salas et al. (2019) quien sugiere la mejora de la logística en el proceso de aprovisionamiento para que cumplan con las normas de calidad y seguridad,

así como el fortalecimiento a los recursos y capacidades a fin de impulsar dinámicas innovadoras que se reflejen en el crecimiento económico, además resaltan la GCS como mecanismo eficaz para la entrega rápida y confiable de productos de alta calidad a menor costo.

**Figura 39. Desempeño financiero**



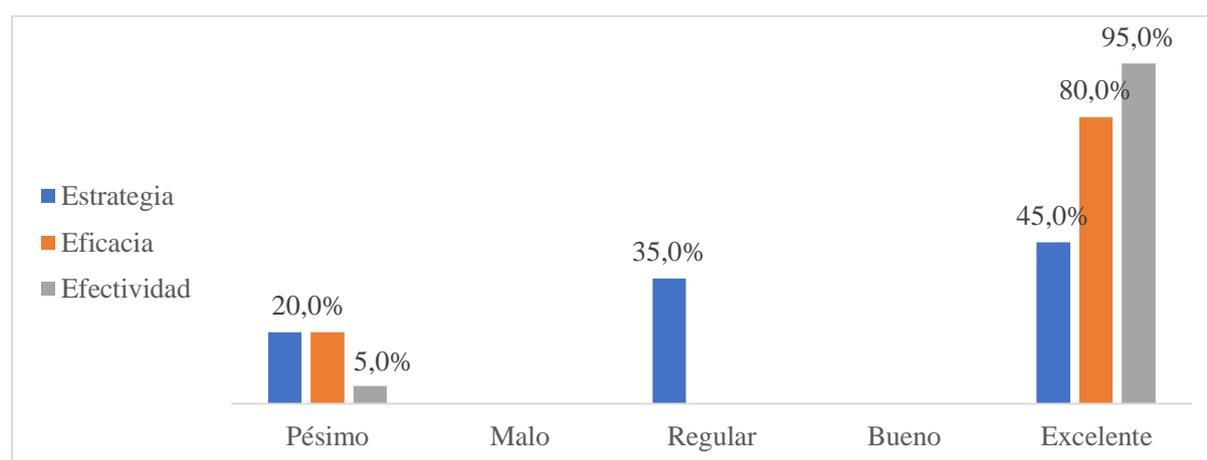
Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

En cuanto al desempeño financiero de las pymes textiles de la comunidad de Peguche se determina que es excelente en un 40.0%, debido a la excelente gestión en la cadena de suministros (compras, producción y distribución) permite tener mejores ingresos (37.5%), además de un excelente control de costos en la adquisición de insumos (57.5%) como mecanismo para incrementar la utilidad económica, y el excelente manejo de inversiones (52.5%) para el incremento de maquinaria que permita mayor productividad (innovación en tecnología). Sin embargo, se denotan deficiencias en la administración de los recursos financieros, en alrededor del 40.0% de las empresas, cuyas afectaciones inciden principalmente en los ingresos (62.5%) por no gestionar adecuadamente los tres procesos claves de la cadena de suministros.

Los resultados concuerdan con (Luis Aguilera Enríquez, 2014) quien en su estudio muestra claramente que es elemental para la Pyme manufacturera contar con una gestión de la cadena de suministro (GCS) confiable y efectiva. En este sentido, es también importante

resaltar que para tener estas buenas relaciones es conveniente que previo a cualquier relación de negocios, la elección de los actores involucrados con el suministro sea objetiva y para ello, es necesario que en el proceso de búsqueda de proveedores, el análisis de potenciales colaboradores sea riguroso y a conciencia ya que sería riesgoso tener alianzas estratégicas de negocios con agentes externos poco confiables o con prácticas no aptas para la seguridad y garantías que requiere tener en la actualidad la Pyme manufacturera.

**Figura 40. Ventaja competitiva**



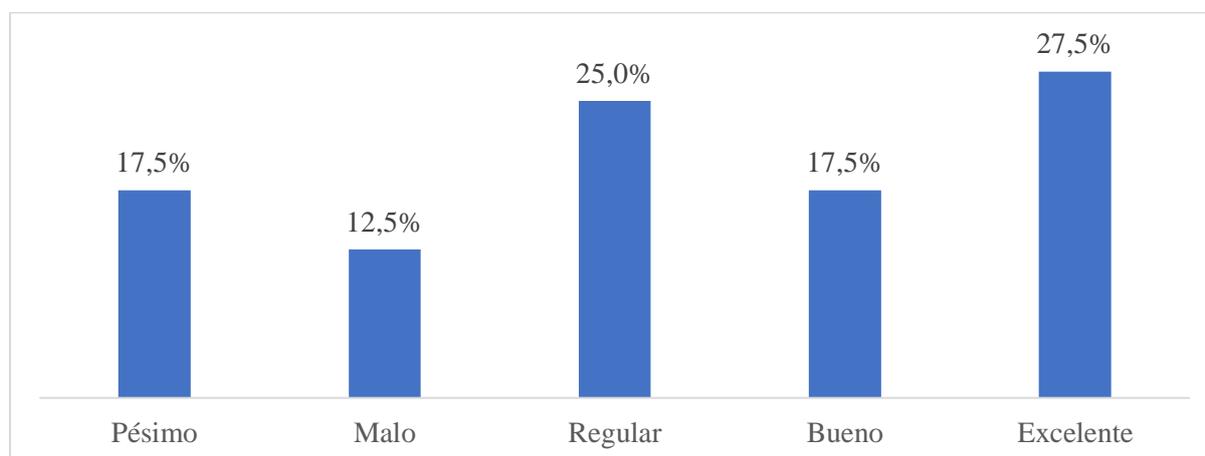
Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

Las excelentes ventajas competitivas (37.5%) de las PYMES textiles de la comunidad de Peguche provienen de la eficacia del personal para realizar a tiempo y de manera correcta los productos (80.0%) y de la efectividad (95.0%) con la que se ha manejado la producción y promoción de las mercaderías para que sean aceptados y preferidos por los criterios de calidad y precio en el mercado, es decir, que el impacto por el uso de estrategias para maximizar ventas (45.0%) ha permitido alcanzar dichos indicadores, que contribuyen a generar un valor agregado para los consumidores. Se evidencia además que el 55.0% de las empresas no utilizan (20.0%) o no obtienen el retorno esperado (35.0%) por la aplicación de estrategias para maximizar ventas. Además de que el personal (20.0%) no es eficaz en la ejecución del trabajo y el 5.0%

no ha logrado posicionar los productos en el mercado de manera efectiva, es decir, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

Los resultados concuerdan con (Zazueta, 2017) en el cual afirma que el recurso humano requiere desarrollar competencias personales , pero a su vez , habilidades y estrategias que le permitan desempeñar un mejor papel en su puesto de trabajo , lo que , a su vez , brinda a la empresa la oportunidad de evitar costos adicionales , logrando mejores resultados en menor tiempo .

**Figura 41.** *Competitividad de las PYMES textiles*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

En conclusión se puede evidenciar que la competitividad de las PYMES textiles de la comunidad de Peguche es excelente en un 27.5% debido a los esfuerzos individuales de cada empresa para incrementar el desempeño financiero a través de la gestión logística de la cadena de suministros, lo cual les ha permitido desarrollar ventajas competitivas a partir de la optimización de recursos tiempo y calidad en los procesos de compra, producción y distribución física, que han elevado la eficacia y eficiencia de las operaciones, permitiendo generar estrategias para incrementar ventas, reducir de costos e invertir en tecnología, para brindar productos que cumplan con las expectativas de precio y calidad para los consumidores.

Sin embargo, dichos indicadores no son alcanzados por todas las empresas debido a la falta de gestión de la cadena de suministros y deficientes conocimientos en materia administrativa para optimizar los procesos de adquisición, transformación y ventas de los productos textiles. Según Ramírez & Calderón (2017), los resultados se alinean a la realidad de las pymes latinoamericanas, las cuales no poseen modelos de gestión adecuados para administrar la cadena de suministros, por ende, el desempeño logístico es deficiente, y al no generar valor agregado para los clientes no se pueden desarrollar ventajas competitivas que mejoren o incrementen el desempeño financiero.

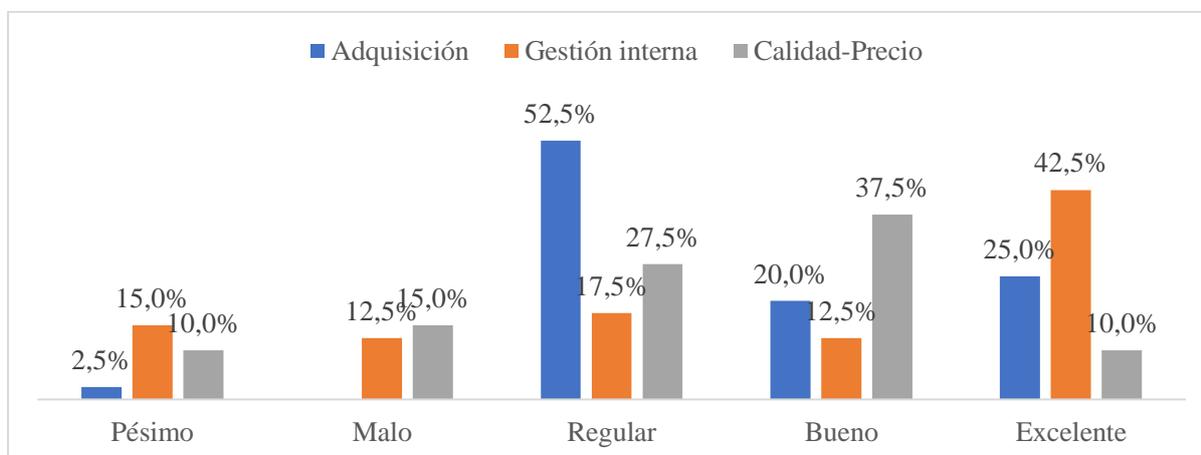
Los resultados concuerdan con los planteamientos de Manrique et al. (2019) y Sablón Cossío et al. (2021) quienes manifiestan que a partir de la gestión de la cadena de suministros se pueden entrelazar actividades internas y externas dirigidas a impactar en la calidad de los productos y mejorar el aprovechamiento de los recursos, además de la importancia de planificar y organizar los procesos de adquisición, producción y distribución en la generación de estrategias competitivas como el liderazgo en costos y la diferenciación como principales objetivos en el sector textil ecuatoriano.

### **Logro de objetivos de investigación**

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, los resultados son basados en la estadística descriptiva, es decir, la ponderación cuantitativa de las preguntas cualitativas para las cuales se utilizó una escala de interpretación, con la finalidad de brindar un análisis imparcial al estado de los procesos de la gestión de la cadena de suministros en las PYMES textiles de la comunidad Peguche (Otavalo-Ecuador).

**Identificar la gestión actual del proceso de compra en las PYMES del sector textil de la comunidad Peguche.**

**Figura 42. Proceso de Compras o Aprovechamiento**



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

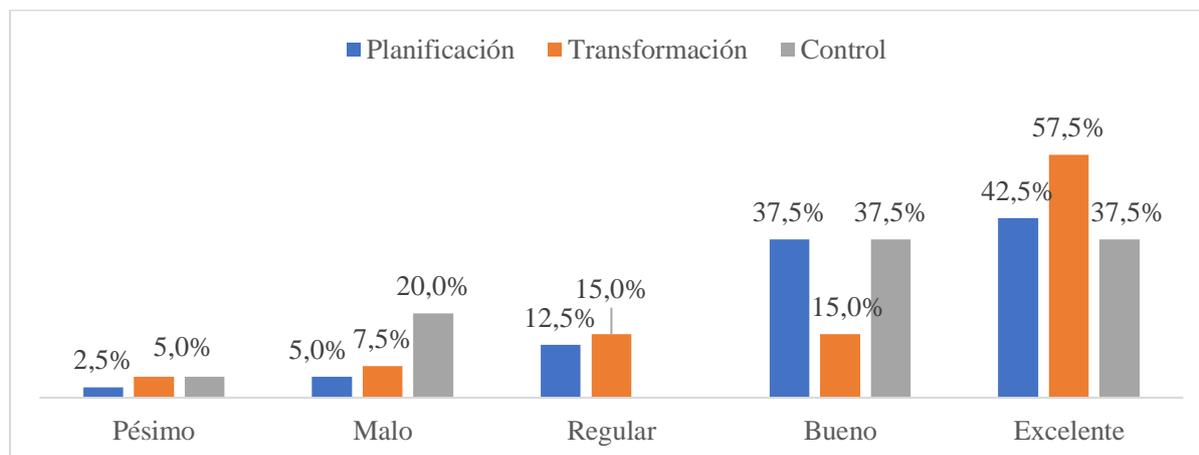
La gestión de compras o aprovisionamiento en las PYMES textiles de la comunidad de Peguche alcanza un nivel de bueno (17.5%) y excelente (17.5%), dichos resultados, de acuerdo con los indicadores, son consecuencia de la excelente (42.5%) gestión interna para determinar los tiempos para reabastecer los inventarios y la selección de proveedores de acuerdo a criterios de calidad a producir, sin embargo, se denota una regular (52.5%) adquisición de las materias primas e insumos, dado que los proveedores no cumplen con los tiempos establecidos y requerimientos solicitados, lo cual se denota en la calificación de bueno (37.5%) y regular (27.5%) por parte de los empresarios respecto a los precios y calidad de la materia prima que reciben de dichos proveedores.

Sin embargo los inconvenientes presentes en el proceso de compra, la calificación en su mayoría pésimo (22.5%) y malo (22.5%), concuerdan con los resultados de la dimensión “desempeño financiero” (Figura 11), puesto que, las empresas se encuentran expuestas a la variación de precios en la materia prima y otros insumos; al incrementarse de manera frecuente,

no permiten establecer un precio fijo en el mercado, con ello trae el desacuerdo con los clientes, repercutiendo en los ingresos de las PYMES y restando competitividad.

### *Examinar el proceso de producción en las PYMES del sector textil de la comunidad Peguche*

**Figura 43.** *Proceso de producción*



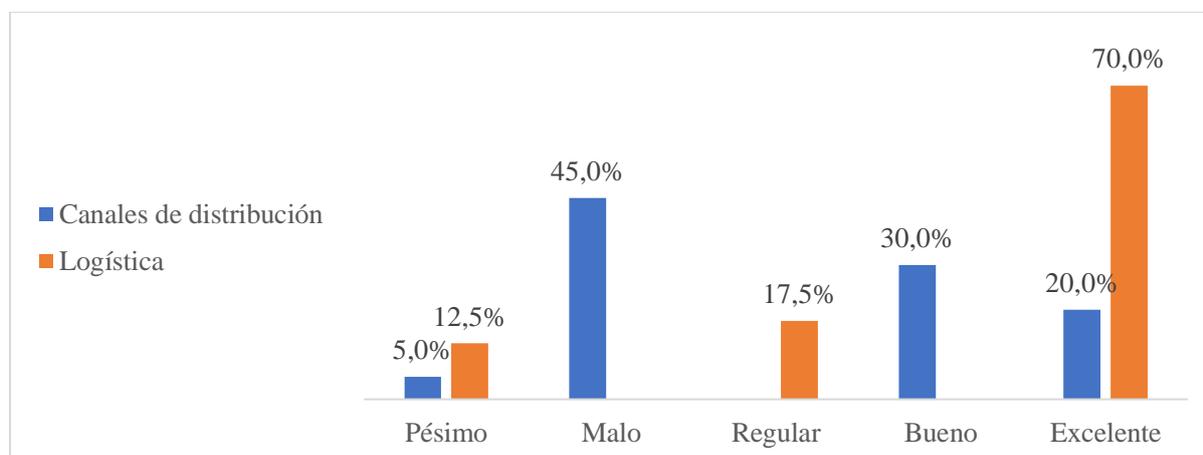
Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

Al examinar el proceso de producción en las PYMES del sector textil de la comunidad de Peguche se detecta que es excelente (45.0%) y bueno (17.5%), los resultados corresponden a los indicadores utilizados para la evaluación cuantitativa. En cuanto a la planificación calificada como excelente 42.5% y bueno 37.5%, se basa en la asignación de actividades a los empleados alineadas a las metas de la empresa y a la identificación de costos directos. Para la transformación de los insumos, se cuenta con los recursos indispensables y necesarios acordes a la capacidad de la planta para cumplir con los pedidos por lo cual alcanzó un desempeño excelente del 57.5%, mientras que el control se posiciona entre bueno (37.5%) y excelente (37.5%) puesto que los empresarios en base a la experiencia determinan los costos de producción de las mercaderías y administran adecuadamente los tiempos de transformación para cumplir con los requerimientos de los clientes en el lapso pactado.

Los resultados concuerdan con los hallazgos de las dimensiones “desempeño logístico” (Figura 10) y “ventaja competitiva” (Figura 12), a causa de que a lo largo de la cadena de suministros se ejecutan controles a la calidad y al tiempo de producción lo cual incrementa el desempeño logístico a la vez que el personal se encuentra comprometido con la producción, permitiendo que los productos lleguen al cliente cumplimiento los requerimientos y expectativas en calidad, precio y tiempo, es decir, gracias a la gestión del proceso de transformación las empresas textiles han podido competir en el mercado.

***Describir el proceso de distribución física (servicio al cliente) en las PYMES del sector textil de la comunidad Peguche.***

**Figura 44.** *Proceso de distribución física*



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

Se determina que el proceso de distribución física en las PYMES del sector textil de la comunidad de Peguche es regular (42.5%) y bueno (22.5%); las empresas cuentan con una excelente logística (70.0%), es decir, que manejan diferentes modos de transporte que facilitan el traslado de los insumos y mercaderías para ser capaces de cumplir con los tiempos de entrega pactados con los clientes. También, poseen canales de distribución buenos (30.0%) y

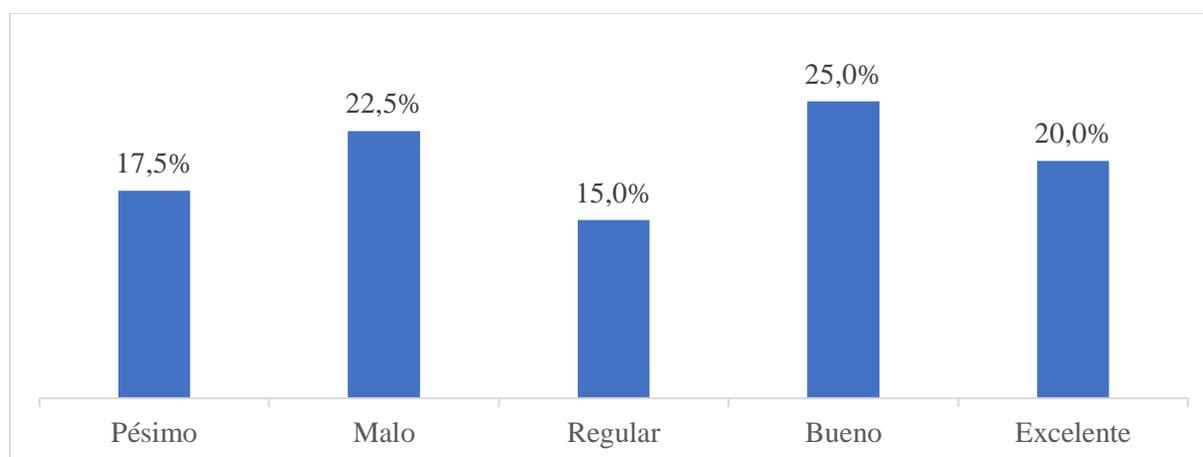
excelentes (20.0%) para llegar al público objetivo, mediante el establecimiento de puntos de venta en zonas geográficas estratégicas. Sin embargo, se percibe el 45.0% de los negocios no se han establecido adecuadamente dichos canales, lo cual afecta el servicio al cliente.

Los resultados concuerdan con la dimensión “ventaja competitiva”, puesto que aunque las empresas realicen esfuerzos para implementar estrategias de incremento de ventas, sin las ubicaciones de los locales o los medios de transporte adecuados para garantizar la entrega y la verificación de la satisfacción de los clientes, las mismas no tendrán el efecto deseado, por ello, el establecimiento de canales de distribución estratégicos permite a las organizaciones ganar mayor aceptación en el mercado por productos que cumplen con los criterios de calidad y precio, garantizando la seguridad en la entrega al consumidor sea nacional o internacional.

### Respuesta a la pregunta de investigación

*¿Cómo se realizan los procesos de compra, producción y distribución física de la gestión de la cadena de suministros en la competitividad de las PYMES del sector textil en la comunidad Peguche?*

**Figura 45.** Gestión de la cadena de suministros



Nota. Valores porcentuales obtenidos de la Encuesta.

La gestión de los procesos de compra, producción y distribución física de la gestión de la cadena de suministros de las PYMES textiles de la comunidad Peguche del cantón Otavalo (Imbabura-Ecuador) se realizan de manera buena (25.0%) y excelente (20.0%). Los niveles alcanzados no son óptimos, a causa de notables deficiencias en la administración de proveedores, quienes no cumplen los requerimientos de precio, calidad y tiempo de entrega a los empresarios, condicionando el desempeño financiero de las organizaciones. En cuanto al proceso de transformación se evidencia que los esfuerzos para consolidar la cadena de suministros de manera empírica (de acuerdo con la experiencia en el mercado) ha facilitado la estimación de tiempos y el establecimiento de controles de costos y calidad, sin embargo, para aquellos negocios que no administran adecuadamente dichos parámetros no logran consolidar ventajas competitivas basadas en eficacia y efectividad. Mientras que, en la etapa de distribución física, las empresas han establecido los mecanismos para el traslado y entrega de la mercadería, pero no cuentan con puntos de venta en zonas geográficas estratégicas, lo cual acarrea problemas en la satisfacción del cliente, disminuyendo el desempeño logístico, afecta a la parte financiera al incrementar los costos de ventas por los canales de distribución, y resta competitividad al aumentar el precio final para el consumidor.

Lo cual concuerda con la investigación de (Acuña, 2014) sobre la Gestión de la Cadena de Suministros en las pymes del Ecuador, aseverando que cerca del 80% de las PYMES ecuatorianas poseen las herramientas necesarias para gestionar eficientemente su cadena. De forma similar, más del 30% de las empresas analizadas afirman que su cadena de suministro es muy buena, es decir que estas empresas gestionan eficientemente todos los factores que intervienen en la fabricación del producto, desde el origen de la materia prima, hasta su distribución final.

## Discusión de resultados

Mediante los resultados de la investigación se expone una consolidación teórica que destaca la importancia de la gestión de la cadena de suministros en la competitividad de PYMES del sector textil, mediante un estudio aplicado en la comunidad de Peguche (Otavalo-Ecuador).

La gestión de compras o aprovisionamiento en las PYMES textiles de la comunidad de Peguche alcanza un nivel de bueno (17.5%) y excelente (17.5%), dichos resultados, de acuerdo con los indicadores, son consecuencia de la excelente (42.5%) gestión interna para determinar los tiempos para reabastecer los inventarios y la selección de proveedores de acuerdo a criterios de calidad a producir, sin embargo, se denota una regular (52.5%) adquisición de las materias primas e insumos, dado que los proveedores no cumplen con los tiempos establecidos y requerimientos solicitados, lo cual se denota en la calificación de bueno (37.5%) y regular (27.5%) por parte de los empresarios respecto a los precios y calidad de la materia prima que reciben de dichos proveedores.

Sin embargo los inconvenientes presentes en el proceso de compra, la calificación en su mayoría pésimo (22.5%) y malo (22.5%), concuerdan con los resultados de la dimensión “desempeño financiero” (Figura 11), puesto que, las empresas se encuentran expuestas a la variación de precios en la materia prima y otros insumos; al incrementarse de manera frecuente, no permiten establecer un precio fijo en el mercado, con ello trae el desacuerdo con los clientes, repercutiendo en los ingresos de las Pymes y restando competitividad.

Por su parte Altez (2017) revela que la inadecuada evaluación y selección de proveedores dificultan la integración con los mismos, lo cual impide muchas veces se incumplan las condiciones requeridas por parte de los empresarios, de ahí radica la necesidad de administrar adecuadamente la relación para convertir las negociaciones en alianzas

estratégicas que proporcionen beneficios a ambas partes con miras a ser más competitivos en los mercados globales.

Los resultados concuerdan con los hallazgos en las investigaciones de Manrique et al. (2019), Sablón et al. (2021) y Salas Navarro et al. (2019) quienes manifiestan que al acoplar las actividades de la cadena de suministros para desarrollar nodos que integren a los diferentes actores (proveedores y clientes) se pueden optimizar los recursos y a la vez impactar en la calidad de los productos incrementando el desempeño logístico y financiero y promoviendo la consolidación de ventajas competitivas.

Al examinar el proceso de producción en las PYMES del sector textil de la comunidad de Peguche se detecta que es excelente (45.0%) y bueno (17.5%), los resultados corresponden a los indicadores utilizados para la evaluación cuantitativa. En cuanto a la planificación calificada como excelente 42.5% y bueno 37.5%, se basa en la asignación de actividades a los empleados alineadas a las metas de la empresa y a la identificación de costos directos. Para la transformación de los insumos, se cuenta con los recursos indispensables y necesarios acordes a la capacidad de la planta para cumplir con los pedidos por lo cual alcanzó un desempeño excelente del 57.5%, mientras que el control se posiciona entre bueno (37.5%) y excelente (37.5%) puesto que los empresarios en base a la experiencia determinan los costos de producción de las mercaderías y administran adecuadamente los tiempos de transformación para cumplir con los requerimientos de los clientes en el lapso pactado.

Los resultados concuerdan con los hallazgos de las dimensiones “desempeño logístico” (Figura 10) y “ventaja competitiva” (Figura 12), a causa de que a lo largo de la cadena de suministros se ejecutan controles a la calidad y al tiempo de producción lo cual incrementa el desempeño logístico a la vez que el personal se encuentra comprometido con la producción, permitiendo que los productos lleguen al cliente cumpliendo los requerimientos y

expectativas en calidad, precio y tiempo, es decir, gracias a la gestión del proceso de transformación las empresas textiles han podido competir en el mercado.

Mientras que Ramírez & Calderón (2017) y González et al. (2018), destacan que los procesos de aprovisionamiento, procesamiento y distribución deben trabajar de manera integral, por lo cual, los modelos de GCS no tienen por qué ser los mismos en un mismo sector, sino que deben adaptarse a las necesidades y dirigirse a superar las barreras que enfrenta cada organización.

Es decir, según lo mencionado por Jassir et al. (2018) y Macías et al. (2018) mediante la integración de empresas del sector textil se pueden lograr metas conjuntas dirigidas a garantizar la disponibilidad de mercancías (gestión de la oferta), abatración de costos (adquisición-almacenaje), y mejora en la calidad de las relaciones en cada uno de los eslabones de la cadena de suministros que añada valor agregado para incrementar el flujo de productos, la rentabilidad y competitividad. Dado que la GCS es una herramienta para garantizar la sostenibilidad de una organización, se limita a la determinación de los canales para llevar a cabo un producto y entregarlo al consumidor final, es decir, al proceso entrelazado de áreas para abastecer, producir y distribuir, mediante el cual se identifican posibles fallas y se acopia información para la toma de decisiones (Cardona et al., 2017; Gutiérrez et al., 2014; Jassir et al., 2018).

De acuerdo con Saavedra & Camarena (2017) entre más pequeña sea la empresa más depende de los factores de gestión financiera para alcanzar competitividad, por lo que es necesario que las Pymes centren sus esfuerzos en reforzar el desempeño financiero proveyendo una mejor gestión de la cadena de suministro. Los recursos financieros permiten a los propietarios de las pymes a estar en continua búsqueda de mejores estrategias para lograr la supervivencia, crecimiento y desarrollo ante los continuos procesos de cambios como la globalización y la creciente competencia (Valenzo et al., 2015).

Se determina que el proceso de distribución física en las PYMES del sector textil de la comunidad de Peguche es regular (42.5%) y bueno (22.5%); las empresas cuentan con una excelente logística (70.0%), es decir, que manejan diferentes modos de transporte que facilitan el traslado de los insumos y mercaderías para ser capaces de cumplir con los tiempos de entrega pactados con los clientes. También, poseen canales de distribución buenos (30.0%) y excelentes (20.0%) para llegar al público objetivo, mediante el establecimiento de puntos de venta en zonas geográficas estratégicas. Sin embargo, se percibe el 45.0% de los negocios no se han establecido adecuadamente dichos canales, lo cual afecta el servicio al cliente.

Los resultados concuerdan con la dimensión “ventaja competitiva”, puesto que aunque las empresas realicen esfuerzos para implementar estrategias de incremento de ventas, sin las ubicaciones de los locales o los medios de transporte adecuados para garantizar la entrega y la verificación de la satisfacción de los clientes, las mismas no tendrán el efecto deseado, por ello, el establecimiento de canales de distribución estratégicos permite a las organizaciones ganar mayor aceptación en el mercado por productos que cumplen con los criterios de calidad y precio, garantizando la seguridad en la entrega al consumidor sea nacional o internacional.

Finalmente, como menciona Bonilla (2010), las empresas que cuentan con canales de distribución inadecuados para la comercialización tenderán a un decrecimiento en las ventas, por lo que es necesario crear nuevos canales de distribución y considerar la participación de intermediarios, para que el producto pueda llegar a las manos del cliente, de manera oportuna para que satisfaga sus necesidades y expectativas.

**Limitaciones y alcance de la investigación**

No se presentó limitaciones en cuanto a la obtención de información a las diferentes empresas participantes.

El presente estudio de alcance descriptivo aporta conocimiento empírico a cerca del fenómeno Gestión de la Cadena de Suministros del sector textil, contribuyendo a futuras líneas de investigación afines.

## Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

La gestión de los procesos de compra, producción y distribución física de la gestión de la cadena de suministros de las PYMES textiles de la comunidad Peguche del cantón Otavalo (Imbabura-Ecuador) son ejecutados en un 20.0% de manera excelente; siendo las etapas de aprovisionamiento y comercialización las que condicionan el desempeño financiero, logístico y el sostenimiento de ventajas competitivas por el incremento periódico de los costos de los proveedores de la materia prima y no proporcionar valor agregado a los productos.

El proceso de compra o aprovisionamiento en las PYMES textiles de la comunidad de Peguche es excelente en un 17.5% debido a la existencia de gestión interna respecto a los tiempos para reabastecer los inventarios y la selección de proveedores de acuerdo a criterios de calidad a producir; sin embargo, es identificado mayormente como pésimo (22.5%) y malo (22.5%) a causa del incumplimiento en tiempos, calidad y precios por parte de los proveedores disminuye la rentabilidad y competitividad a las empresas; dada la variación frecuente en los costos de la materia prima e insumos.

El proceso de producción de las PYMES del sector textil de la comunidad de Peguche se desarrolla en función a la experiencia de los propietarios de manera excelente (45.0%), lo cual ha permitido tener el control sobre los costos, calidad y tiempos de producción para cumplir con los plazos de entrega y las expectativas del cliente; sin embargo, no todas las empresas han logrado optimizar dicho proceso lo cual dificulta el desempeño logístico y la consolidación de ventajas competitivas.

El proceso de distribución de los productos terminados de las PYMES del sector textil de la comunidad de Peguche es regular (42.5%), manejan la logística con diferentes modalidades de transporte capaces de cumplir con los tiempos de entrega, pero no cuentan con canales de distribución localizados estratégicamente que restan efectividad a las estrategias de

ventas y suponen una disminución en la rentabilidad del negocio al incrementar los costos de comercialización.

### **Recomendaciones**

A las PYMES textiles de la comunidad de Peguche:

Desarrollar e implementar mecanismos de gestión de proveedores, tales como modelos de negociación, contratos y formatos técnicos para proformas a fin de proporcionar los parámetros necesarios para garantizar el precio y tiempo en la adquisición de materia prima y suministros.

Capacitarse e incorporar la gestión de cadena de suministros como eje estratégico para detectar posibles problemas, analizarlos y llevar a cabo una adecuada toma de decisiones que permitan controlar los costos de producción y generar valor agregado, para el desarrollo y sostenimiento de ventajas competitivas de los productos textiles, basadas en diferenciación o liderazgo en costos.

Establecer políticas de planificación y control para el proceso de distribución física, basados en el estudio permanente de los canales a fin de superar las barreras del mercado y garantizar la satisfacción del cliente, mediante la entrega más conveniente y efectividad del servicio al cliente.

## Bibliografía

- Abdul Zuluaga, É. Y. (2011). La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil ,confección ,diseño y moda en Colombia. *Revista Politécnica* .
- Acuña, C. A. (2014). La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: caso de las Pymes. *Revista Arbitrada Formación Gerencial Formación Gerencial*.
- Cano Cuellara, M., Cerpa Cardoza, Y., & Ramos Vera, S. (2021). *Modelo para la toma de decisiones asertivas en la cadena de suministro de las pymes del sector textil en Bogotá*. Colombia.
- Carlos Fernández, B. P. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Coyle, J. B. (2003). *La gestión de la logística comercial: una perspectiva de la cadena de suministro*. 7.<sup>a</sup> edición, sudoeste, Mason.
- Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Díaz, A. (2017). *Gestión Colaborativa De La Cadena De Abastecimiento*.
- Galarza, C. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica* .
- INEC. (2020). *Índice de producción de la Industria Manufacturera Ecuador N° 01-2020-IPI-M. 2020. Estadística de Sector*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Luis Aguilera Enríquez, O. H. (2014). El rendimiento de la PYME manufacturera a través de la gestión de los proveedores y de la cadena de suministros . *Revista Iberoamericana de Ciencias* .

- Machorro, R. A. (2007). “Problemas que afectan la administración adecuada de los recursos tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas”. *Academia Journals*.
- Mejía, A. E. (2017). Influencia de la innovación en textiles inteligentes para exportaciones de las Pymes del sector textil en Medellín.
- Nelson Alomoto, C. A.-T. (2014). La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: caso de las Pymes. *Serbiluz*.
- Pittsburgh. (2004). *Supply chain operational reference SCOR model*.
- Revilla Valencia, R. M., & Vignati Huertas, D. R. (2020). *Análisis de los procesos logísticos en la gestión de almacén y control de inventarios en el sector textil - Perú*. Perú.
- Stock, J. y. (2007). *Strategic Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill Irwin .
- Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (2017). La importancia de las PyMES en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana, Servicios Académicos Intercontinentales SL, issue 232, June*.
- Zazueta, E. L. (2017). La Importancia De Los Procesos De Capacitación Como Estrategia De Éxito: Un Análisis De La Mipyme Restaurantera De Sinaloa De Leyva.
- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195–204.
- Aldana-Bernal, J. C., & Bernal-Torres, C. A. (2018). Factores blandos en la gestión de integración de las cadenas y/o redes de abastecimiento: Aproximación a un modelo conceptual. *Informacion Tecnologica*, 29(2), 103–114.
- Alomoto, N., Acuña, C., Salvador, M., Ortíz, J., & Ruiz-Torres, A. J. (2014). La Gestión de la Cadena de Suministro en Ecuador: Caso de las Pymes. *Formación Gerencial*, 13(2),

170–196.

- Altamirano Díaz, M. S. (2018). *Metodología de medición de competitividad del sector textil de la provincia de Tungurahua* [Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato]. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27972>
- Altez Cárdenas, C. J. (2017). *La gestión de la cadena de suministro: el modelo SCOR en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima este. Caso de estudio: RIALS E.I.R.L.* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9143>
- Arenas Hernandez, A. S., Melgarejo Sandoval, F. E., & Nuñez Gomez, K. S. (2019). *Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión de la cadena de suministro basado en el modelo Global Supply Chain Forum (GSCF): Caso CPV.* 1–168.
- Ayaviri Panozo, A., & Ramírez Correa, P. E. (2019). Teorías más Utilizadas en la Negociación de Precios Colaborativos entre Empresas de la Cadena de Suministros. *Información Tecnológica*, 30(6), 201–210. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600201>
- Baleta-Araujo, E., & Olmedo-Plata, A. J. (2020). Cadena de suministros: Una alternativa de planificación de productos en el sector industrial de Colombia. *Cienciamatria*, 6(11), 150–164. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.332>
- Barrero Muñoz, D., & Guerrero Mora, K. E. (2013). *Teoría de restricciones aplicada a la cadena de suministros en un operador logístico de productos farmacéuticos.* [Universidad Nuestra Señora del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4807/BarreroMunoz-Diana-2013.pdf.pdf>
- Bernal, C., Naranjo, G., & Frost, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas

- en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, 303–315.
- Bonilla, M. (2010). *Canales de distribución y su incidencia en las ventas de la empresa H&B de la Ciudad de Pelileo*.
- Bonilla, V. E., Chavez Amarillo, A. Y., & Calderón, J. A. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(3), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.69>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2008). *Administración y Logística en la cadena de suministros* (segunda). McGraw-Hill Interamericana. [http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1331/Administración y logística.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1331/Administración_y_logística.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brandon Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 55–73. <https://doi.org/10.1111/JSCM.12050>
- Caicedo, N., Fonseca, E., & Rincón, N. (2015). *Administración en la cadena de suministro y su relación con el desempeño de las PYME del sector agroindustrial* [Universidad del Rosario]. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10278>
- Cano, M., Cerpa, Y., & Ramos, S. (2021). *Cadena de suministro de las pymes del sector textil en Bogotá*.
- Cardona Arbeláez, D., Balza Franco, V., & Henríquez Fuentes, G. (2017). *Innovación en los procesos logísticos: Retos locales frente al desarrollo global*. Alpha Editores. [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10691/DINAMICA\\_E\\_INNOVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10691/DINAMICA_E_INNOVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carrión Gordón, X. M. (2020). *Análisis de la aplicación de la Teoría de Restricciones (TOC) en la industria como un sistema de mejoramiento continuo: Caso de estudio Sismode Cía. Ltda.* [Universidad Andina Simón Bolívar].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7269/1/T3153-MBA-Carrion-Analisis.pdf>

Castillo, B. (2020, October). *6 tipos de métodos de investigación*.

Chang, W. L., & Yuan, S. T. (2008). Collaborative pricing model for bundling information goods: *Revista de Ciencias de La Información* ., 34(5), 635–650.

<https://doi.org/10.1177/0165551507084632>

Chopra, S., & Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro. In *Estrategia, planeación y operación* (tercera). Pearson Education. [http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1340/Administración de la cadena de suministro.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1340/Administración%20de%20la%20cadena%20de%20suministro.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Estrada, A., & Parra, D. (2017). Influencia De La Innovacion En Textiles Inteligentes Para Exportaciones De Las Pymes del Sector Textil En Medellín. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).

Flores Delgado, K., & Sanchez Duque, N. (2019). *Aplicación Del Modelo Scor En La Gestión De La Cadena De Suministros Para Reducir Costos Logísticos En La Empresa “Cerámicos Lambayeque” S.a.C. – 2019*. 108.

Fontalvo-Herrera, T., De-la-Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (2019). Los Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>

Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E., & Mendoza Mendoza, A. (2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 102–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>

Formentini, M., & Romano, P. (2016). Towards supply chain collaboration in B2B pricing: A critical literature review and research agenda. *International Journal of Operations &*

*Production Management*, 36(7), 734–756.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2015-0124>

Gómez Aparicio, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial* (primera). McGraw-Hill Education. [http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/8zdVWxHm4ut8z7BGJQqtLK\\_GESTION\\_LOGISTICA\\_Y\\_COMERCIAL.pdf](http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/8zdVWxHm4ut8z7BGJQqtLK_GESTION_LOGISTICA_Y_COMERCIAL.pdf)

Gómez Berrezueta, F., & Noroña Merchan, M. V. (2018). Análisis de una cadena de suministro de autopartes. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 123–134.

<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.898>

González P., A. D., Aponte F., B. J., González, A. J., & Vasquez S., F. D. (2018). Procesos de negocio de la cadena de suministro avícola. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 479–492. <https://www.redalyc.org/journal/290/29056115014/29056115014.pdf>

Gutiérrez, E. V., Galvis, O. D., López, D. A., Mock-Kow, J. S., Zapata, I., & Vidal, C. J. (2014). Gestión logística en la prestación de servicios de hospitalización domiciliaria en el Valle del Cauca: caracterización y diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 441–450. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21232399012>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Interamericana Editores S.A. (ed.); Sexta). McGraw-Hill Education. <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodología-de-la-Investigación.pdf>

Jassir-Ufre, E., Domínguez-Santiago, M., Paternina-Arboleda, C. D., & Henríquez-Fuentes, G. R. (2018). Impacto de los indicadores del modelo SCOR para el mejoramiento de la cadena de suministro de una siderúrgica, basados en el ciclo cash to cash. *Innovar*, 28(70), 147–161. <https://doi.org/10.15446/INNOVAR.V28N70.74454>

Jassir Ufre, E., Domínguez Santiago, M., Paternina Arboleda, C. D., & Henríquez Fuentes,

- G. R. (2018). Impact of scor model indicators for the improvement of the supply chain of one steel company based on the cash to cash cycle. *Innovar*, 28(70), 147–161.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74454>
- Joseph L. Cavinato. (2004). “Supply Chain Logistics Risks: from the Back Room to the Board Room”. *World Clothing Manufacturer*, 80(4), 13–16.
- Macías Acosta, R., León Resendiz, A., & Limón Lozano, C. L. (2018). Análisis de la cadena de suministro por clasificación ABC: el caso de una empresa mexicana. *Revista Academia & Negocios RAN*, 4(2), 83–94. <https://ssrn.com/abstract=3308103>
- Maestre, M. (2019, June). *Método Analítico*.
- Manrique Nugent, M. A. L., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., & Flores Morales, J. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136–1143.
- Mazo, A. Z., Yaneth, É., Giraldo, G., Andrea, P., & Parra, M. (2011). La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia. *Revista Politécnica ISSN*, 7, 79–89.
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. In *Investigaciones sociales: Vol. 4(5)* (pp. 165-180.).
- Miquel Romero, M. J., Parra, F., L’hermie, C., & Miquel Peris, S. (2006). *Distribución comercial* (quinta). ESIC Editorial.
- Moyano Fuentes, J., & Martínez Jurado, P. J. (2011). *Lean production y gestión de la cadena de suministro en la industria aeronáutica Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE) Provided in Cooperation with: European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pont.*
- Muenala, J., & Colimba, C. (2022). *PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS* (Issue Julio).

- Navarro, K. S. (2011). Análisis de la Cadena de Abastecimiento del Sector Madera y Muebles de la ciudad de Barranquilla. *Scientia Et Technica*, XVI(49), 229–238.
- OCDE, & CEPAL. (2012). Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de PYMES para el cambio estructural. In *OECD Publishing*.  
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1463>
- Olivos, P. C., Carrasco, F. O., Flores, J. L. M., Moreno, Y. M., & Nava, G. L. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181–203. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72151-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72151-0)
- Ospina, R. P., & Ocampo Vélez, P. C. (2016). Cadena de abastecimiento verde en empresa textil colombiana (Green supply chain in a Colombian textile company). *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 16(1), 83. <https://doi.org/10.19053/1900771x.4431>
- Priem, R. L., & Swink, M. (2012). A Demand-side Perspective on Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 7–13.  
<https://doi.org/10.1111/J.1745-493X.2012.03264.X>
- Pulido, J. (2014). *Gestión de la Cadena de Suministros: el último secreto* (primera). Torino.
- Quispe, J. (2017). Gestión de abastecimiento de medicamentos y la calidad de servicios en la farmacia central del Hospital María Auxiliadora, Lima – 2017. In *Universidad César Vallejo*.
- Ramírez Motta, L. A., & Calderón Rodríguez, N. (2017). *Análisis comparativo de modelos seleccionados de la gestión de la cadena de suministros en las pequeñas y medianas empresas (PYME)* [Universidad del Rosario].  
[https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336\\_13138](https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_13138)
- Ruiz, R. (2019, September). *Método Sintético*.
- Saavedra, M., & Camarena, M. (2017). La Gestión Financiera de las PYME en la Ciudad de México y su relación de la competitividad. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 149–

173.

- Sabir, R. I., & Irfan, M. (2014). Levels and Barriers to Supply Chain Integration : A conceptual model of Supply Chain Performance 1 . Introduction to supply chain integration 2 . Resource based view ( RBV ) and relational view ( RV ) approach. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(1), 52–59.
- Sablón Cossío, N., Orozco Crespo, E., Pulido Rojano, A., Acevedo Urquiaga, A. J., & Ruiz Cedeño, S. (2021). Análisis de integración de la cadena de suministros en la industria textil en Ecuador. Un caso de estudio. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 29(1), 94–108. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000100094>
- Salas-Navarro, K., Manguel-Mejía, H., & Acevedo-Chedid, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare*, 25(2), 326–337. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052017000200326>
- Salas Navarro, K., Meza, J. A., Obredor Baldovino, T., & Mercado Caruso, N. (2019). Evaluation of the supply chain to improve competitiveness and productivity in the metalworking industry in Barranquilla, Colombia. *Informacion Tecnologica*, 30(2), 25–32. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200025>
- Sierra, C., Moreno, J., & Silva, H. (2015). Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción de extracción minera en Barranquilla - Colombia. *Telos*, 17(3), 512–529.
- Storey, D. J., Keasey, K., Watson, R., & Wynarczyk, P. (2018). *The performance of small firms: profits, jobs and failures*. Routledge. <https://www.routledge.com/The-Performance-of-Small-Firms-Profits-Jobs-and-Failures/Storey-Keasey-Watson-Wynarczyk/p/book/9781138683921>
- Superintendencia de Compañías. (2021, January). *Ranking Compañías*. Superintendencia de

- Compañías Valores y Seguros. <https://appsevs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Usgame Zubieta, G., Valverde Barbosa, C., & Usgame Zubieta, D. (2007). Agenda productiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la tilapia. *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12324/12633>
- Valenzo-Jiménez, M. A., Martínez Arroyo, J. A., & Ávila Carreón, F. (2015). Competitividad en la Cadena de Suministro y la Gestión de Relaciones con los Clientes en el Sector Exportador Aguacatero. *Cimexus*, 10(1), 71–88.
- Viana Borges, M. A. (2014). an Evaluation of Supply Chain Management in a Global Perspective. *Independent Journal of Management & Production*, 6(1).  
<https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i1.211>
- Villacís Rivera, D. S. (2019). *Plan de logística para el fortalecimiento de la cadena de suministros en la empresa Wasipungo* [Universidad de Otavalo].  
<http://repositorio.uotavalo.edu.ec/handle/52000/212>
- Voeth, M., & Herbst, U. (2006). Supply-chain pricing—A new perspective on pricing in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 83–90.  
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2005.08.010>
- Wu, I. L., & Chiu, M. L. (2018). Examining supply chain collaboration with determinants and performance impact: Social capital, justice, and technology use perspectives. *International Journal of Information Management*, 39, 5–19.  
<https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2017.11.004>
- Zhu, Q., Krikke, H., & Caniëls, M. C. J. (2018). Supply chain integration: value creation through managing inter-organizational learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 211–229. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0372>

## Anexos

## Anexo 1. Instrumento de investigación

CC-JM 01



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 "Análisis de la gestión de la cadena de suministros en las pymes del sector textil"

**Lugar:** Ciudad de Otavalo, Comunidad Peguche, Provincia de Imbabura

**Encuestadores:** Cynthia Colimba-Jazmin Muenala

**Encuestado(a):** Tejidos "Mokqi"

**Dirección:** Peguche - Barrio Imbaqui

La presente encuesta tiene como objetivo primordial obtener información que permita analizar la gestión de cadena de suministros dentro de las pymes del sector textil.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**Instrucción:** Lea cuidadosamente y marque con una X, la respuesta que considere más adecuada.

Encuesta dirigida a los gerentes de las pymes del sector textil

COLIMBA CINTHYA Y MUENALA JAZMIN

**I. Información General**

<b>Edad</b>	De 15 a 25 años	<input checked="" type="checkbox"/>	De 26 a 36 años	<input type="checkbox"/>	De 37 años en adelante	<input type="checkbox"/>
<b>Sexo</b>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	LGBI	<input type="checkbox"/>
<b>Nivel Educativo</b>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>

**II. Competitividad**

Nº	Pregunta	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	¿Cómo califica los procesos efectuados de la cadena de suministros (compras, producción y distribución) en su empresa?				<input checked="" type="checkbox"/>	
2	¿Se realiza control de calidad tanto de la materia prima como de los productos terminados?	Si, siempre	Casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
3	¿Se cumplen los plazos establecidos en cada proceso de la gestión de la cadena de suministros (compras, producción y distribución)?	Si, siempre	Casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
4	¿Considera que una buena gestión en la cadena de suministros (compras, producción y distribución) permite tener mejores ingresos?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo <input checked="" type="checkbox"/>
5	¿Se utiliza los recursos financieros adecuadamente en la compra para materiales para empresa?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

6	¿La empresa está en constante incremento de maquinaria para mayor productividad (innovación en tecnología)?	Si, siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca <input checked="" type="checkbox"/>	Nunca
7	¿La empresa utiliza estrategias para maximizar sus ventas?	Si, siempre	Casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
8	¿El personal realiza a tiempo y de manera correcta los productos?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
9	¿Los productos tienen aceptación en el mercado?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo <input checked="" type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
10	¿La preferencia del producto se debe a la calidad y precio?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo <input checked="" type="checkbox"/>

### III. Cadena de suministro

Nº	Pregunta					
11	¿Considera que los proveedores entregan la materia prima en el tiempo establecido?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo <input checked="" type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
12	¿Los proveedores cumplen con los requerimientos según solicitó la empresa?	Si, siempre	Casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	¿Considera que la empresa adquiere materia prima en el tiempo adecuado?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	¿La empresa selecciona a base de criterios indispensables al mejor proveedor?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
15	¿Los precios ofrecidos por los proveedores son adecuados para la materia prima?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo <input checked="" type="checkbox"/>
16	¿Cómo considera usted la calidad de la materia prima adquirida de los proveedores?	Muy Bueno <input checked="" type="checkbox"/>	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
17	¿Existe conciencia en las personas que conforman la organización de las actividades asignadas que contribuyen a la producción de la empresa con el fin de lograr las metas establecidas?	Nunca, rara vez	A veces	La mitad de veces	Frecuentemente	Siempre <input checked="" type="checkbox"/>
18	¿Tiene identificados los costos directos de fabricación (mano de obra, materia prima, insumos)?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
19	¿Considera que la empresa tiene una capacidad de producción adecuada que permite cumplir con los pedidos?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
20	¿Dentro de la empresa se cuenta con los recursos indispensables y necesarios para cumplir las funciones asignadas y ser más productivo?	Nunca, rara vez	A veces	La mitad de veces	Frecuentemente	Siempre <input checked="" type="checkbox"/>
21	¿Considera que la cantidad de productos terminados permite cubrir con la demanda?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
22	¿Tiene conocimiento de los costos que abarca al realizar el producto?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo <input checked="" type="checkbox"/>
23	¿La empresa cumple con los requerimientos de los clientes en el tiempo pactado?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
24	¿Los canales de distribución que la empresa tiene son los convenientes para hacer llegar la mercadería a los clientes?	Nunca, rara vez	A veces	La mitad de veces	Frecuentemente	Siempre <input checked="" type="checkbox"/>
25	¿La empresa cuenta puntos de venta en zonas geográficas perfectamente establecidas?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo <input checked="" type="checkbox"/>
26	¿La empresa facilita el movimiento físico de insumos y productos finales por diferentes modos de transporte?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
27	¿La empresa realiza la entrega de los productos en el tiempo pactado con el cliente?	Si, siempre <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

Gracias por su cooperación.

## Anexo 2. Empresas participantes

	NOMBRE DE LA EMPRESA	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	Tejidos Malqui	Humberto Rodríguez	Peguche	986832111
2	Aly textiles	Reymi Lema	Peguche	989230118
3	Tejidos Lema	Fabian Lema	Peguche	62690482
4	Textiles Diaz	Jose Diaz	Peguche	62690761
5	Lucia de la Torre	Lucia de la Torre	Peguche	62690644
6	Tejidos Elsa	Elsa Tontaquimba	Peguche	62690646
7	Milma Awashka	Fuyo Guajan	Peguche	990999943
8	Tejidos Rosy	Rosa Conejo	Peguche	980469831
9	Wiltej	Wilmer Terán	Peguche	997339004
10	Runa Fashion	Belén Lema	Peguche	987800029
11	Rosa Elena Conejo	Rosa Elena Conejo	Peguche	961348309
12	Tejidos Oyagata	Juan Conejo	Peguche	-----
13	Artesanias Anayani	Melisa Ruiz	Peguche	969843166
14	Lucia Quishpe	Lucia Quishpe	Peguche	990549794
15	Kaypi Tex	Pacho Lema	Peguche	999220057
16	Ñusta Lema	Ñusta Lema	Peguche	62690236
17	Native Textiles	Cecilia Males	Peguche	990549794
18	Tejidos Ruiz	Celia Ruiz	Peguche	997984160
19	Tejidos Amaru	Diana Revelo	Peguche	62690842
20	Sofia Fichamba	Sofia Fichamba	Peguche	62690322
21	Tejidos Cachiguango	Hector Cachiguango	Peguche	994660476
22	Tejidos Hermanos MC	Hilda Muenala	Peguche	959551617
23	Fausto Pineda	Fausto Pineda	Peguche	-----
24	Bien Hecho en Peguche	Santiago Arellano	Peguche	960185799
25	Elena Lema	Elena Lema	Peguche	62690253
26	Tejidos MR	Humberto Muenala	Peguche	988253314
27	Tejidos Morales	Elsa Rodriguez	Peguche	985034312
28	Revetej	Elena Muenala	Peguche	990546249
29	Yaritex	César Perugachi	Peguche	980313393
30	Ímtex	Luzmila Perugachi	Peguche	991904972
31	Pradera	Naty Lema	Peguche	993347148
32	Milmarte	Rosa Yamberla	Peguche	967097237
33	Cristian Ascanta	Cristian Ascanta	Peguche	968265592
34	Elitex	Segundo Lema	Peguche	999843606
35	Jose Luis Ruiz	Jose Luis Ruiz	Peguche	62690643
36	Camm	Matilde Cachiguango	Peguche	995457375

37	Tejidos Patzacara	Pedro Cotacachi	Peguche	988159970
38	Artesanias Fichamba	Jhon Fichamba	Peguche	-----
39	La casa de la Hamaca	Nain Lema	Peguche	991421425
40	Tejidos Diaz	Tiffany Diaz	Peguche	963621263

**Anexo 3. Evidencias de aplicación del instrumento de investigación**



