



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN MARKETING**

**PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE
CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO)
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

**TEMA: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE
SUMINISTRO EN LAS PYMES EN ECUADOR**

AUTORES:

GABRIELA ELISABETH SÁNCHEZ ESCOBAR

MIRIAN ANABEL ANDRADE MORENO

ACOMPÑANTE:

MAE. JAVIER ANTONIO BENÍTEZ ASTUDILLO

MILAGRO, MAYO 2018

ECUADOR

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejo, PhD.
RECTOR
Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Nosotras, **Andrade Moreno Mirian Anabel** y **Sánchez Escobar Gabriela Elisabeth** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta practica realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Temática **Análisis de la gestión de la cadena de suministro en las Pymes en Ecuador** del Grupo de Investigación **Gestión Empresarial y Marketing - Temáticas** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

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

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

Milagro, a los 29 días del mes de Mayo de 2018



Andrade Moreno Mirian Anabel
CI: 0925299539



Sánchez Escobar Gabriela Elisabeth
CI: 0956276547

**APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN
DOCUMENTAL**

Yo, JAVIER ANTONIO BENITEZ ASTUDILLO en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por las estudiantes GABRIELA ELISABETH SÁNCHEZ ESCOBAR y MIRIAN ANABEL ANDRADE MORENO, cuyo título es "Análisis de la gestión de la cadena de suministro en las Pymes en Ecuador", que aporta a la Línea de Investigación "Modelos de desarrollo local ajustados a los enfoques de la Economía Popular y Solidaria; y Sostenibilidad" previo a la obtención del Grado de Ingeniería en Marketing; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico; para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 29 días del mes de Mayo de 2018.



JAVIER ANTONIO BENÍTEZ ASTUDILLO
TUTOR
C.I.: 0918089848

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Benítez Astudillo Javier Antonio

Sanchez León Edwin Roberto

Tenorio Almache José Luis

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta práctica, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIERA EN MARKETING presentado por la Señorita Sánchez Escobar Gabriela Elisabeth.

Con el título: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LAS PYMES EN ECUADOR"


Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[80]
Defensa oral	[20]
Total	[100]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 29 de Mayo del 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos			Firma
Presidente	BENITEZ	ASTUDILLO	JAVIER	
Secretario /a	TENORIO ALMACHE JOSE LUIS			
Integrante	SANCHEZ LEON EDWIN ROBERTO			

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Benitez Astudillo Javier Antonio

Sanchez León Edwin Roberto

Tenorio Almache José Luis

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta práctica, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIERA EN MARKETING presentado por la Señorita Andrade Moreno Mirian Anabel.

Con el título: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LAS PYMES EN ECUADOR"



Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[80]
Defensa oral	[19,67]
Total	[99,67]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 29 de Mayo del 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos			Firma
Presidente	BENITEZ ANTONIO	ASTUDILLO	JAVIER	
Secretario /a	TENORIO ALMACHE JOSE LUIS			
Integrante	SANCHEZ LEON EDWIN ROBERTO			

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación a Dios quien me ha guiado en todo el camino con fortaleza, sabiduría y amor.

A mis padres, Alberto Sánchez y Neris Escobar que son el regalo más grande que Dios me ha dado.

A mi hermana María Fernanda Sánchez por su gentil apoyo y amistad.

Gabriela Sánchez

Para Carlos y Martha que han dedicado su vida al crecimiento personal y espiritual de cada uno de sus hijos, sin importar la edad de los mismos, ni donde se encuentre, por ser padres ejemplares hoy les dedico este logro porque siempre serán la fuente de la cual obtendré energía para seguir cristalizando metas.

Mirian Andrade

AGRADECIMIENTO

A Dios principalmente por haberme dado el regalo de la vida y el privilegio de estudiar una carrera universitaria.

A todas aquellas personas que han contribuido para que lleguemos a este punto: familiares, amigos, compañeros y maestros.

Gabriela Sánchez

A la persona que siempre me dio su apoyo incondicional y que sin El esto hoy no fuera posible, el que da alientos de seguir y no parar, infinitas gracias HENRRY por ser más que un esposo un compañero de vida

A la persona que ha sido más que una compañera de aula y proyectos, con la cual hoy finalizamos una meta. Espero que la vida nos vuelva unir en otros retos, gracias por todo GABRIELA.

A la UNEMI en general por regalarnos los conocimientos y sobre todo aquellas personas con las que compartí estos ocho semestres tanto profesores como compañeros, los cuales dejaron en mí algún tipo de enseñanza.

Mirian Andrade

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	7
METODOLOGÍA.....	11
DESARROLLO DEL TEMA.....	12
CONCLUSIONES.....	19
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Utilización de las prácticas – relación con los clientes.	17
Figura 2: Utilización de las prácticas – relación con los proveedores.....	17

ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LAS PYMES EN ECUADOR

RESUMEN

Las Pymes representan un porcentaje muy alto de las empresas ecuatorianas. Es por esto que su análisis es de gran contribución para identificar el aporte a la economía del país. En un mercado global y competitivo donde encontramos empresas de alcance regional y global, es necesario que las empresas definan estrategias y herramientas que les permitan obtener una ventaja competitiva. En este contexto las Pymes deben gestionar la cadena de suministro con estrategias comparables a las de grandes empresas que compiten en el mismo mercado.

El objetivo de la gestión de la cadena de suministro no es otro que el de mejorar el rendimiento competitivo de las empresas que la conforman. Es decir, la gestión de la cadena de suministro podría permitir el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles a partir de la integración de las áreas funcionales internas de cada organización y de su efectiva vinculación con las operaciones de proveedores y clientes.

El supply chain operation reference model (SCOR) se basa en la estandarización de las decisiones en todas las fases incluso estandariza los procesos, es decir que tratan de simplificar todas las áreas en una estructura de cadena de suministro por medio de los procesos desde el principio hasta el final siendo así desde los proveedores, producción y consumidores. Esto aumenta la interconectividad entre las diferentes empresas que forman parte del proceso y enfocadas hacia el consumidor final.

PALABRAS CLAVE: Gestión de la cadena de suministro, Pymes, estrategias, distribución.

ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF SMES IN ECUADOR

ABSTRACT

SMEs represent a very high percentage of Ecuadorian companies. This is why his analysis is a great contribution to identify the contribution to the economy of the country. In a global and competitive market where companies of regional and global scope are located, it is necessary that companies define strategies and tools that allow them to obtain a competitive advantage. In this context, SMEs must manage the supply chain with strategies comparable to large companies competing in the same market.

The objective of supply chain management is none other than to improve the competitive performance of the companies that comprise it. The supply chain management could allow the development of sustainable competitive advantages from the integration of the internal functional areas of each organization and their effective linkage with the operations of suppliers and customers.

The supply chain operation reference model is based on the standardization of decisions in all the phases including standardizes the processes, it is about simplifying all the areas in a supply chain structure through the processes from the beginning it has the last result of the suppliers, production and consumers. This increases the interconnectivity between the different companies that are part of the processes and focused on the final consumer.

KEY WORDS: Supply chain management, SMEs, Efficiency, strategies, distribution.

INTRODUCCIÓN.

La cadena de suministros representa todos los procesos que el producto atraviesa hasta llegar a cada uno de los consumidores, partiendo de ese se puede afirmar que un buen funcionamiento de las PYMES depende en gran manera de la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro.

Una cadena de suministro se define como un conjunto de relaciones entre proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas que facilitan la transformación de las materias primas en productos finales. Si bien la cadena de suministro se compone de una serie de componentes comerciales, la cadena misma se considera como una sola entidad. Tradicionalmente, los profesionales y los investigadores han limitado sus análisis y alcance a etapas individuales dentro de la cadena más grande, pero recientemente han identificado la necesidad de un enfoque más integrado para el diseño del sistema de fabricación. En consecuencia, el marco de la cadena de suministro se ha convertido en un componente importante de este nuevo enfoque integrado (Beamon, 1998).

La gestión de la cadena de suministros así como la administración de cada uno de sus procesos es un análisis que le concierne y debe interesar a todos los segmentos que conforman las PYMES en el país. Debido a que estas pequeñas empresas en su mayoría realizan procesos orientados a la venta de algún determinado producto para el consumo de sus clientes lo que significa que mientras más rápido se lleven a cabo los procesos necesarios para que el producto esté en manos del consumidor más rápido ellos obtendrán los beneficios causados por dicha compra o transacción.

Esto representa mayor eficiencia en la gestión de la cadena de suministros y representa un gran beneficio para los propietarios y personal colaborador de cada pequeña empresa en el país.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

Las PYMES representan un porcentaje muy alto de las empresas ecuatorianas. Es por esto que su análisis es de gran contribución por el aporte de las PYMES al desarrollo empresarial del país. En un mercado global y competitivo donde encontramos empresas de alcance regional y global, es necesario que las empresas definan estrategias y herramientas que les permitan obtener una ventaja competitiva.

En este contexto las PYMES debe gestionar la cadena de suministro con estrategias comparables a las de grandes empresas que compiten en el mismo mercado. En virtud de ello, surge la interrogante: ¿De qué manera de la gestión de Cadena de Suministro influye en las PYMES de Ecuador?

Objetivos

Objetivo general

- Analizar la gestión de la cadena de suministros en las PYMES de Ecuador.

Objetivos específicos

- Analizar los modelos más utilizados en la gestión de la cadena de suministro.
- Identificar un modelo de gestión de la cadena de suministros más indicado para las PYMES de Ecuador.

Justificación del problema

El propósito de la presente investigación documentada es analizar la gestión de la cadena de suministro en las PYMES de Ecuador y cómo una buena gestión en dicha cadena puede servir de impulso para el desarrollo de las PYMES en el país, así mismo como cada anomalía presentada será un factor determinante en la reducción de la eficiencia y por lo tanto afectará directa o indirectamente a las PYMES en el Ecuador.

Para tener una gestión de la cadena de suministros eficiente hay que tener una excelente comunicación desde el principio hasta el fin de la entrega de la mercancía e incluso una excelente comunicación con el cliente, es decir que se necesita de personal cualificado para que realicen un trabajo en el tiempo preciso, otra clave importante es la implementación de la tecnología la cual permite la interconectividad tanto entre los empleados así como los proveedores, clientes o entre diferentes departamentos.

Además, se puede evidenciar según datos del INEC utilizados en el artículo realizado por los señores Alomoto, Acuña, Salvador, Ortiz y Ruiz que las PYMES en el país son importantes dentro del marco productivo de Ecuador.

Lo que señala que las PYMES por su aporte productivo, innovador y de desarrollo, son de gran importancia, por tanto su análisis enfocado en la gestión de la cadena de suministro nos ayudará a identificar cuál es su situación actual en el país y podrá contribuir con opciones de mejora a los responsables de las mismas.

Según el censo realizado para la creación de la información estadística sobre el Directorio de Empresas y establecimientos 2012. Las PYMES representan el 8,2% del total de las empresas registradas en el Ecuador lo que en cifras representa 57.772 pequeñas empresas inscritas en el país (INEC, 2012).

Para que las PYMES puedan competir en los mercados locales con empresas globales, deben tener sistemas de GCS eficientes y comparables con los de estas empresas, conectados con los clientes, proveedores, y con sistemas competitivos de inventarios información y calidad, que aporte valor a la empresa y a los clientes (Alomoto et al., 2014).

La buena gestión de una cadena de suministros saludable aporta al correcto funcionamiento de las PYMES en ese sentido existe la planificación colaborativa, los conceptos de PC pueden aplicarse, tanto al proceso de planificación que conecta con los clientes (Planificación de Ventas) como al que conecta con aprovisionamiento (planificación de compras). En el caso de aprovisionamiento se planificará a partir de la capacidad de suministro y en el caso de los clientes se planificará a partir de la demanda de productos (Alarcón Valero, Ortiz Bas, Alemany Díaz, & Cruz Lario, 2014)

Es por estas razones que se forja la necesidad de la existencia de estudios y análisis que midan la gestión de la cadena de suministros de las PYMES en el país, siendo así que resulta conveniente la presente investigación documentada.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La cadena de suministro es definida según (Ballou, 2004) como un grupo de acciones que se implementan en todo el canal de flujo de un producto, que transforman la materia prima en productos finales, agregando valor al consumidor.

Una cadena de suministro se define como un conjunto de relaciones entre proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas que facilitan la transformación de las materias primas en productos finales. Si bien la cadena de suministro se compone de una serie de componentes comerciales, la cadena misma se considera como una sola entidad. Tradicionalmente, los profesionales y los investigadores han limitado sus análisis y alcance a etapas individuales dentro de la cadena más grande, pero recientemente han identificado la necesidad de un enfoque más integrado para el diseño del sistema de fabricación. En consecuencia, el marco de la cadena de suministro se ha convertido en un componente importante de este nuevo enfoque integrado (Beamon, 1998).

La definición de la cadena de suministros por el Council of Logistics Management es la siguiente: “Es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones en cada empresa y por medio de acciones dentro de la cadena de suministros para obtener un mejor funcionamiento en el largo plazo de la compañía en forma particular y de la cadena de suministros como un todo” citado en (Long, 2007).

El cliente es parte integral de las cadenas de suministro. De hecho, el propósito principal de éstas es satisfacer las necesidades del cliente y, en el proceso, generar una ganancia. El término cadena de suministro evoca la imagen de un producto o suministro que se mueve a lo largo de la misma, de proveedores a fabricantes a distribuidores a detallistas. En efecto, esto es parte de la cadena de suministro, pero también es importante visualizar los flujos de información, fondos y productos en ambas direcciones de ella (Chopra & Meindl, 2008).

El término cadena de suministro también puede implicar que sólo un participante interviene en cada etapa. En realidad, el fabricante puede recibir material de varios proveedores y luego abastecer a varios distribuidores. Por lo tanto, la mayoría de las cadenas de suministro son, en realidad, redes (Chopra & Meindl, 2008).

Las cadenas de suministro no pueden verse como simples mecanismos de transferencia y suministro de productos que conllevan un ahorro en costes transaccionales, sino como un conjunto de empresas interdependientes que colaboran juntas en pro de una mayor competitividad. Una cadena de suministro es vista como un sistema de procesamiento, no sólo de materiales, sino también de información. En la elección de proveedores deben tenerse en cuenta unas nuevas aptitudes como la capacidad de innovación y la búsqueda de una visión común (Castillo, Tamayo, Cabeza, Roldán, & Ruiz, 2016).

Se puede indicar que la cadena de suministro se compone de un conjunto de funciones, instalaciones, medios de transporte y sistemas de información que permiten transformar la materia prima en producto terminado para satisfacer las necesidades del cliente (Correa & Gómez, 2009).

La complejidad que alberga el control de gestión en la cadena de suministro, donde, desde esta perspectiva, la construcción de indicadores es un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura enfocada a los resultados y orientar las decisiones al respecto (Rivera, Llanes, & Pérez, 2016).

Una cadena de suministro típica puede abarcar varias etapas que incluyen: o clientes o detallistas, mayoristas/distribuidores, fabricantes, proveedores de componentes y materias primas. Cada etapa se conecta a través del flujo de productos, información y fondos. Estos flujos ocurren con frecuencia en ambas direcciones y pueden ser administrados por una de las etapas o un intermediario. No es necesario que cada etapa esté presente en la cadena de suministro. El diseño apropiado de ésta depende tanto de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca (Chopra & Meindl, 2008).

Las empresas buscan generar ventajas competitivas a través de diferentes estrategias o herramientas tales como: la cadena de suministro y las tecnologías de información, las cuales buscan mejorar la relación entre proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes a través de flujos de productos, información y dinero eficientes y eficaces apoyados en la

infraestructura y procesos que buscan transformar la materia prima en productos/ servicios que permitan satisfacer las necesidades de los clientes (Correa & Gómez, 2009).

La cadena de suministro debe crear y aplicar estrategias eficientes a lo largo de los agentes que componen dicha cadena, para dar respuesta y contrarrestar condiciones adversas como los altos costos de distribución (Cano, Panizo, Humberto García, & Rodríguez, 2015).

La CS se implementa como parte fundamental para integrar procesos logísticos, produciendo una ventaja competitiva y apoyándose en Supply Chain Management (Gestión de la Cadena de Suministro) y las TIC's (Correa & Gómez, 2008).

Las TIC's que se implementan en la GCS cambian de acuerdo a las características de la cadena, adaptándose a ella (Moyano, Martínez, Maqueira, & Bruque, 2012). Las TIC's mayormente aportan a reducir costos, mejorar el flujo de información y el funcionamiento del conjunto de procesos. Sin embargo, presenta barreras para su uso, como los costos elevados, la cultura organizacional, la incorrecta estructura de procesos y la poca confianza entre cada empresa (Correa & Gómez, 2008).

La distribución es el conjunto de etapas secuenciales que se implementan para el transporte y almacenamiento de productos desde el proveedor hasta la del cliente en la cadena de suministro y ocurre entre cada par de etapas. Las materias primas y los componentes se mueven de proveedores a fabricantes, mientras que los productos terminados se mueven del fabricante al consumidor final. La distribución es una directriz clave de la rentabilidad total de la compañía, debido a que afecta de manera directa tanto los costos de la cadena como la experiencia del cliente (Chopra & Meindl, 2008).

Canal físico de suministros se refiere a la brecha de tiempo y espacio entre las fuentes inmediatas de material de una empresa y sus puntos de procesamiento. De manera similar, canal físico de distribución se refiere a la brecha de tiempo y espacio entre los puntos de procesamiento de una empresa y sus clientes. Debido a las semejanzas en las actividades entre los dos canales, el suministro físico (por lo común conocido como administración de materiales) y la distribución física comprenden aquellas actividades que están integradas en la logística de los negocios (Ballou, 2004).

La red de distribución adecuada se emplea para lograr una variedad de objetivos de la cadena de suministro que van desde un bajo costo hasta una gran capacidad de respuesta. Como

resultado, las compañías de la misma industria con frecuencia seleccionan redes muy diferentes (Chopra & Meindl, 2008).

La compañía debe evaluar el impacto sobre el servicio al cliente y el costo mientras compara las diferentes opciones de redes. Las necesidades del cliente que se satisfacen influyen en los ingresos que, junto con el costo, deciden la rentabilidad de la red de entregas. Aunque el servicio al cliente consta de muchos componentes, nos enfocamos en aquellas medidas que influyen en la estructura de la red de distribución. Éstas son: tiempo de respuesta, variedad de producto, disponibilidad del producto, experiencia del cliente, tiempo para llegar al mercado (time to market), visibilidad del pedido, retornabilidad (Chopra & Meindl, 2008).

Con el atributo de confiabilidad en la cadena de suministro se busca enviar el producto esperado al lugar y en el momento adecuado (puntos de entrega o distribución), teniendo en cuenta las condiciones que se esperan, y en el empaque y la cantidad adecuada, con la documentación requerida y al cliente indicado. (Rivera et al., 2016)

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

Después de un análisis se determinó que para cumplir los objetivos propuestos el tipo de investigación será documental, la cual se ajusta a la presente investigación. Debido a que la investigación documental se basa en el análisis de texto, artículos y material bibliográfico que son utilizadas para profundizar los conocimientos de un tema específico.

En la presente investigación tiene dos métodos afines por sus características particulares. Uno es el análisis documental con el cual se podrá recabar información para el posterior análisis de la gestión de la cadena de suministros en las PYMES de Ecuador.

El segundo es un método deductivo-cualitativo para precisar los objetivos de la investigación ayudando a la concordancia entre los objetivos propuestos. Según (Gregorio Rodríguez Gómez, 1999) una metodología cualitativa, estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

Pero para esta investigación se utilizará una técnica que se aplicará a lo largo de la investigación que es la documental, dado que la información obtenida se utiliza para apoyar las bases científicas y teorías de la investigación.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL TEMA

Este capítulo de investigación documental es necesario para describir, analizar y conceptualizar los modelos en la GCS más importantes dado que la relación entre proveedores y clientes ha existido desde que nació el comercio como tal, pero la gestión de la cadena de suministro es un concepto relativamente nuevo tanto como para académicos como para las empresas (Ribas & Companys, 2007)

El objetivo de la gestión de la cadena de suministro no es otro que el de mejorar el rendimiento competitivo de las empresas que la conforman (Kim, 2009) (Mazo, Montoya, & Henao, 2014) (Monczka, Handfield, Giunipero, & Patterson, 2008) (Esper, Ellinger, Stank, Flint, & Moon, 2010). Es decir, la gestión de la cadena de suministro podría permitir el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles a partir de la integración de las áreas funcionales internas de cada organización y de su efectiva vinculación con las operaciones de proveedores y clientes (De la Calle, 2015).

Por todo lo antes mencionado se diferencian dos grupos, por un lado los modelos generalistas, son modelos que hacen énfasis en la gestión de los procesos más importantes en una cadena de suministro mientras que los modelos de integración de cadenas logísticas y de la demanda resaltan la importancia de implementar una conexión e integración en las mismas y las cadenas de suministros. Pese a esta diferencia existen elementos que se mantendrán en común como es la cadena de suministro, su perspectiva y objetivo de análisis, así como el empresarial (De la Calle, 2015).

Los modelos de Gestión de Cadena de Suministro según sus categorías son:

Modelos Generalistas:

- Global Supply Chain Forum (GSCF) (Cooper, Lambert, & Pagh, 1997)
- Supply Chain Operations Reference (SCOR)

Ambos se clasificarían como modelos generalistas aunque el SCOR, se centra específicamente en la mejora de la eficiencia operativa, no contemplando aspectos relacionados con el marketing o la innovación de producto.

Modelos de integración de las cadenas logística y de la demanda:

Dentro de estos modelos se puede diferenciar entre los que plantean la GCS desde la perspectiva de demanda y los que lo hacen desde una visión más amplia: el valor (De la Calle, 2015).

Modelos basados en la perspectiva de la demanda:

- Modelo de Fisher (Fisher, 1997)
- Modelo de Sherman

Estos modelos toman como referencia una organización sobre la que se centran en sus relaciones intra-empresariales (De la Calle, 2015).

Modelos basados en la perspectiva del valor:

- Modelo de Jüttner (Jüttner, 2007)
- Modelo de Hilletofth, Ericsson y Christopher
- Modelo de Esper (Esper et al., 2010)

Estos modelos ponen en valor las relaciones inter-personales.

Desde esta perspectiva se atiende al cliente en todas sus fases de decisión y compra, dirigiendo tanto el marketing como las características logísticas necesarias para la satisfacción de los segmentos de mercado a los que se dirige la empresa.

- *Model Global Supply Chain Forum (GSCF)*

Este modelo fue desarrollado por algunos ejecutivos en 1997, que vieron la necesidad de definir la gestión de la cadena de suministros dando como resultado el modelo GSCF que tiene como función principal introducir un miembro en cada una de las áreas que estén inter conectados tanto interna como externamente ya sea hacia atrás o hacía delante de la cadena

de suministro, es decir que el modelo se centra en gestionar las relaciones, para así obtener una mejor gestión en la cadena de suministros, proveedores y clientes llegando a convertir la gestión de la cadena de suministros en una ventaja competitiva.

Por ello cada uno de los procesos del modelo GSFC está ligado a la estrategia corporativa y a las estrategias funcionales que tienen un gran impacto directa e indirectamente en las relaciones con el cliente y proveedores (Lambert, García-Dastugue, & Croxton, 2005).

La GSFC se fundamenta en partes importantes: primero por la red, en la cual participan actores que se encuentran dentro de la cadena de suministro, luego diferenciaríamos los componentes de gestión, que va desde la planeación, control, estructura de trabajo, estructura de organización, de facilitación del flujo de producto y de información, de liderazgo, cultura (Cooper et al., 1997).

— *Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR)*

El modelo SCOR (Supply Chain Council, 2012) se basa en la estandarización de las decisiones en todas las fases, incluso estandariza los procesos, es decir que tratan de simplificar todas las áreas en una estructura de cadena de suministro por medio de los procesos desde el principio hasta el final, siendo así desde los proveedores, la producción, hasta que el producto llegue al consumidor final. Esto aumenta la interconectividad entre las diferentes empresas que forman parte del proceso y enfocadas hacia el consumidor.

Por otra parte el modelo SCOR tiene presente la reingeniería, puesto que evalúa el estado en que se encuentra la cadena y de presentarse alguna falla o algo que no esté generando valor se elimina, y se introduce otro proceso que de valor a la cadena, es decir que recopila información, la evalúa, genera nuevas ideas y las implementa.

El modelo SCOR se direcciona a la eficiencia operativa durante el flujo de materiales y de información por lo se puede diferenciar la estructura de este modelo que se fundamente en tres bases: los procesos, las buenas prácticas y los indicadores.

Los procesos distinguen la planificación, compras, transformación, distribución y logística inversa. Estos van conectados con las prácticas en donde también se distinguen cinco niveles desde la parte estratégica (Supply Chain Council, 2012).

Las PYMES ecuatorianas han tenido desde antaño una importante presencia en el desarrollo económico del país, debido a que las pymes son fuentes de empleo para la población ecuatoriana, pero también representan la producción, comercialización y servicios en el mercado formando una red de interconectividad entre los mismos (INEC, 2012).

Siendo las PYMES un representante importante en la economía ecuatoriana (Ron & Sacoto, 2017), estas deberían ser gestionadas de la misma manera que se gestiona una gran empresa pero adaptándose a su tamaño, problemática y necesidad como PYMES, para lograr obtener una mayor representación en un mercado cada vez más competitivo y sobretodo porque se está apuntando mucho por las innovaciones en Ecuador y su cambio de la matriz productiva.

El modelo SCOR, se caracteriza por centrarse en el análisis de la empresa, es uno de los modelos más reconocidos para la gestión de la cadena de suministro, que desde la recopilación de información da como conocimiento que para tener una gestión eficiente de GCS las PYMES no se deberían trabajar de manera independiente sino de manera conjunta e interconectada (Drango, Pérez, & Arango, 2008), como también lo señalan los diversos modelos de gestión de la cadena de suministro anteriormente expuestos y en donde destaca el MODELO SCOR por ser un modelo de mayor implementación en las empresas del extranjero y que es el más estudiado por los catedráticos de diferentes países, siendo temas de tesis y proyectos de implementación en PYMES.

Además, se puede evidenciar según datos del INEC utilizados en el artículo realizado por los señores Alomoto, Acuña, Salvador, Ortiz y Ruiz que las PYMES en el país son importantes dentro del marco productivo de Ecuador (Alomoto et al., 2014).

Según el censo realizado para la creación de la información estadística sobre el Directorio de Empresas y establecimientos 2012. Las PYMES representan el 8,2% del total de las empresas registradas en el Ecuador lo que en cifras representa 57.772 pequeñas empresas inscritas en el país (INEC, 2012).

ATOX, pyme española, la cual se dedica a la fabricación de estanterías metálicas y realiza sistemas de almacenajes, para la gestión CS otorga a la empresa mayor competitividad en el mercado tanto nacional como internacional, siendo así que gracias a su eficiente gestión ATOX obtuvo ``El sello PYME Innovadora`` reconocimiento basado en una estrategia que apunta por PYMES con características innovadoras como parte fundamental para las

sostenibilidad, aumentando la competitividad de las empresas y generando mayores plazas de empleo (Atox, 2016).

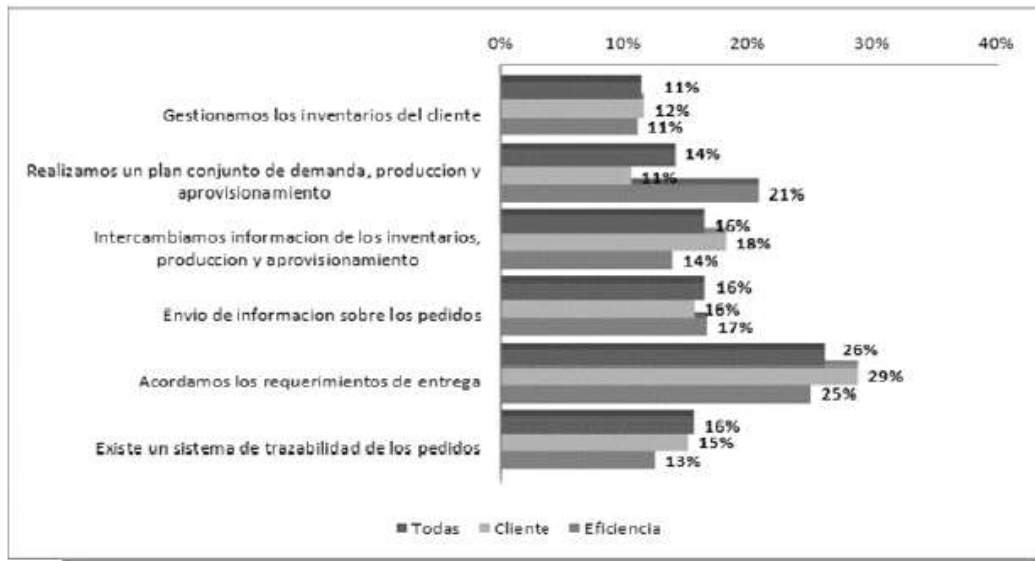
Al ser capaz de proporcionar bases para proyectos pequeños, se puede decir que sí se puede implementar un modelo de gestión de la cadena de suministros en las PYMES, claro está que se tendría que adecuar para cada tipo de PYMES (Ponsot, 2008), como se mencionó en el caso de ATOX, pero en Ecuador existe falta de conocimiento o por la baja implementación de la GCS, como señala el estudio La Gestión de la Cadena de Suministro en Ecuador: Caso De Las PYMES, realizado en el año 2014, que centró su estudio en las pymes de la Provincia de Pichincha en donde 903 empresas fueron la población, de la cual se obtuvo una muestra de 336 para el estudio. Este estudio obtiene resultados con dos estudios de los años 2008 y 2010 en donde los resultados fueron muy parecidos. Entre los resultados del estudio encontramos:

El estudio señala que las empresas son principalmente productoras seguidas de empresas de comercialización y distribuidoras, y en último lugar de servicios. Siendo en su mayoría de estructura familiares por lo que los propietarios son también gerentes. Otro dato importante es que antes del año 2000 operaban 45.7 % de empresas y que luego del 2000 un 40.5% y que solo un 4.6% comenzaron sus operaciones el año 2010. Según dicha clasificación el 45% apunta al servicio al cliente, 41% tienen una estructura central y 14% ejercen sus actividades en función de reducción de costos y eficiencia (Alomoto et al., 2014).

El estudio también señala que de estas empresas el 80% implementa al menos una práctica de la gestión de la cadena de suministro, lo que confirma la importancia que tiene la gestión de la cadena de suministros en las PYMES.

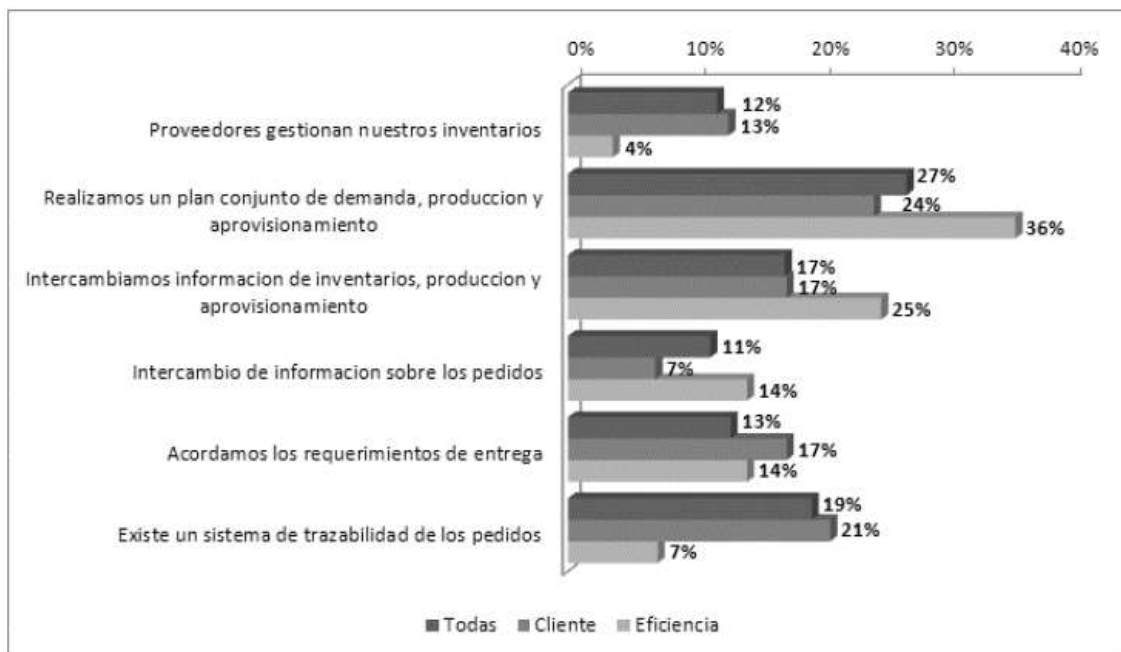
Los resultados de ese estudio demuestran que existe una relación importante entre el enfoque de la empresa y el nivel de implementación de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro. El 84% de las empresas con enfoque al servicio al cliente, el 75% de las empresas con enfoque central, y el 87% de las PYMES enfocadas a la reducción de costos y eficiencia implementan prácticas de la gestión de la cadena de suministro.

Figura 1: Utilización de las prácticas – relación con los clientes.



Fuente: La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: Caso de las PYMES (Alomoto et al., 2014)

Figura 2: Utilización de las prácticas – relación con los proveedores.



Fuente: La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: Caso de las PYMES (Alomoto et al., 2014)

Por otro lado en cuanto a la relación con los proveedores las pymes variaron sus porcentajes en cuanto a la utilización de las diferentes prácticas, pero existe similitud con la tabla anterior que ratifica que existe la necesidad de la implementación de la GCS en las pymes ecuatorianas.

Aunque las diferencias en las figuras se evidencian en cuanto a las prácticas más utilizadas por las pymes, mientras que en la figura 1 la más utilizada es ``acordamos requerimientos de entrega`` en la figura 2 es ``realizamos un plan conjunto de demanda, producción y aprovisionamiento``, y la menos utilizada es ``proveedores gestionan nuestros inventarios`` para ambas respectivamente. Y si se busca una relación por el tamaño son las medianas las que implementan inventarios, en cuanto al resto tienen mucha similitud y aunque existe una pequeña variación en el porcentaje no es muy significativo.

Por último, según el estudio en el sistema de producción la información recabada nos refleja que aunque existe un nivel aceptable de modernización de los equipos, estos no se encuentran en los niveles internacionales, lo mismo sucede con los niveles tecnológicos.

Finalmente el estudio concluye que: Para los autores, las PYMES encuestadas tienen conocimiento de la GCS y que gran parte de estas empresas implementan prácticas asociadas a la GCS. El estudio también concluye que estas empresas tienen una baja implementación y que solo adoptan una o dos de estas prácticas que están asociadas con clientes y proveedores (Alomoto et al., 2014).

Otro estudio que utilizamos como referencia es el realizado a una PYME en la ciudad de Ambato de nombre Comercial Pico, dedicada a la comercialización de calzado. El estudio realizado por medio de una encuesta a sus 4 empleados y a una muestra de 100 clientes, del cual tanto clientes como empleados señalaron que deberían diseñar una cadena de distribución para obtener una mejor negociación con sus proveedores, lo que se traduciría a un menor costo de los productos, también significaría una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, produciendo un incremento en el servicio a sus clientes y mayor satisfacción (Pico, 2014). Este estudio confirma la importancia de la implementación de la gestión de la cadena de suministro.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

Para tener una gestión de la cadena de suministros eficiente hay que tener una excelente comunicación desde el principio hasta el fin de la entrega de la mercancía e incluso una excelente comunicación con el cliente, es decir que se necesita de personal cualificado para que realicen un trabajo en el tiempo preciso, otra clave importante es la implementación de la tecnología la cual permite la interconectividad tanto entre los empleados así como los proveedores, clientes o entre diferentes departamentos.

El objetivo de la gestión de la cadena de suministros no es otro que el de mejorar el rendimiento competitivo de las empresas que la conforman. Es decir, la gestión de la cadena de suministros podría permitir el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles a partir de la integración de las áreas funcionales internas de cada organización y de su efectiva vinculación con las operaciones de proveedores y clientes.

El modelo SCOR se basa en la estandarización de las decisiones en todas las fases incluso estandariza los procesos, es decir que tratan de simplificar todos las áreas en una estructura de la cadena de suministro por medio de los procesos desde el principio hasta el final siendo así desde los proveedores, producción y consumidores. Esto aumenta la interconectividad entre las diferentes empresas que forman parte del proceso y enfocadas hacia el consumidor final.

Por otra parte el modelo SCOR tiene presente la reingeniería, puesto que evalúa el estado en que se encuentra la cadena y de haber alguna falla o algo que no esté generando valor se elimina y se introduce otro proceso que de valor a la cadena, es decir que recopila información, la evalúa, genera nuevas ideas, las implementa.

El modelo SCOR se caracteriza por centrarse en el análisis de la empresa y es uno de los modelos más reconocidos para la gestión de la cadena de suministro, es el más adecuado para implementar en las PYMES.

El estudio realizado para Universidad del Zulia ``La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: caso de las PYMES`` señala que es importante la implementación de la gestión de la cadena de suministros en una PYMES pero también refleja como las PYMES ecuatorianas solo implementan algunas fases de la cadena de suministro y no aplican una gestión

estructurada de la cadena de suministro, aunque es de vital importancia a la hora de crecer como empresa y para entregar un mejor servicio o producto a su consumidor final (Alomoto et al., 2014).

Lo descrito en el párrafo anterior sobre el estudio de la Universidad de Zulia concuerda con diagnóstico en la presente investigación documentada, afirmando que el modelo SCOR es el más acertado para la implementación de la cadena de suministros en una pymes debido a que tiene una estructura que abarca a cada uno de los procesos en un negocio ya sea pequeño, mediano o grande y que puede ser adaptado a las necesidades de cada negocio.

Se puede concluir que ya las PYMES en el Ecuador utilizan el modelo aunque no en su totalidad puesto que se emplean únicamente en ciertos procesos como son inventarios, abastecimiento, relación con proveedores, importancia de la comunicación entre los procesos, entre otros.

Una recomendación puntual para cerrar este análisis sería que las PYMES a nivel nacional realicen un estudio más exhaustivo de los modelos de gestión en la cadena de suministros y puedan llevar a cabo una implementación más generalizada en cada etapa de los procesos de la cadena.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alomoto, N., Acuña, C., Salvador, M., Ortíz, J., Ruiz-Torres, A. J., & en Gerencia Empresarial, M. (2014). LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN ECUADOR: CASO DE LAS PyMEs. *Formación Gerencial Año*, 13(2), 28.
- Ballou, R. H. (2004). *LOGISTICA Administración de la cadena de suministro. The effects of brief mindfulness intervention on acute pain experience: An examination of individual difference* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Beamon, B. (1998). Supply chain design and analysis:: Models and methods. *International Journal of Production Economics*, 55(3), 281–294.
- Cano, J. A., Panizo, C. A., Humberto García, F., & Rodríguez, J. E. (2015). Strategies for improving the supply chain of coal in Norte de Santander, Colombia, (38), 65–74. <https://doi.org/10.15446/rbct.n38.49572>
- Castillo, B., Tamayo, J., Cabeza, D., Roldán, M. I., & Ruiz, A. (2016). Factores Clave Para La Búsqueda Del Aprendizaje Organizacional En La Cadena De Suministro: Una Aproximación Teórica. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1(1), 92–117. <https://doi.org/10.17561/ree.v0i1.2952>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro - Estrategia, Planeación y Operación*. Retrieved from <https://alandap.files.wordpress.com/2015/10/administracion-de-la-cadena-de-suministro-estrategia-planeacion-y-operacion-sunil-chopra-peter-meindl.pdf>
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Correa, A., & Gómez, R. A. (2008). Information Technologies in Supply Chain Management. *Dyna*, (157), 37–48.
- Correa, A., & Gómez, R. A. (2009). Tecnologías de la información y comunicación en la gestión de almacenes. *Revista Avances En Sistemas E Informática*, 2, 113–118. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133113598013%5Cnhttp://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=20969280>
- De la Calle, A. (2015). *TESIS D OCTORAL L A INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA :*

- Drango, M., Pérez, G., & Arango, C. (2008). Decisiones en la Gerencia de la Cadena de Suministro. *Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia*, 5(2), 87–92. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133115027012>
- Esper, T., Ellinger, A., Stank, T., Flint, D., & Moon, M. (2010). Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0135-3>
- Fisher, M. (1997). What is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, 75(2), 105–116. <https://doi.org/Article>
- INEC. (2012). Directorio de Empresas y Establecimientos Contenido Generalidades Resultados, 47. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210_DirEmpresas_final3.pdf
- Jüttner, U. (2007). DEMAND CHAIN MANAGEMENT – INTEGRATING MARKETING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 377–392. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.003>
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). an Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25–51. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00193.x>
- Mazo, A. Z., Montoya, R. A. G., & Henao, S. A. F. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *Clio America*, 8(15), 90–110. <https://doi.org/10.21676/23897848.832>
- Moyano, J., Martínez, P., Maqueira, J., & Bruque, S. (2012). El papel de las tecnologías de la información y las comunicaciones (tic) en la búsqueda de la eficiencia: Un análisis desde lean production y la integración electrónica de la cadena de suministro. *Cuadernos de Economía Y Direccion de La Empresa*, 15(3), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.01.005>
- Pico, L. F. (2014). *Cadena de Distribución y su relación con la competitividad en la empresa “ Comercial Pico ” en la ciudad de Ambato*. Universidad Regional Autónoma de Los Angeles.
- Ponsot, E. (2008). El estudio de inventarios en la cadena de suministros: Una mirada desde el subdesarrollo. *Actualidad Contable FACES*, 17, 82–94. Retrieved from www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784008

- Ribas, I., & Companys, R. (2007). Estado del arte de la planificación colaborativa en la cadena de suministro: contexto determinista e incierto. *Intangible Capital*, 3(3), 91–121.
- Rivera, E., Llanes, A., & Pérez, L. (2016). Aportes Sobre El Control De Gestión De La Cadena De Suministro a La Asignatura Logística Contributions on Management Control of Supply Chain To the Logistics Subject. *Cuba*, 19(47), 1608–3784. Retrieved from <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/viewFile/503/404>
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas : su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53), 15.
- Supply Chain Council. (2012). *Supply Chain Operations Reference Model. Supply Chain Operations Management*. <https://doi.org/10.1108/09576059710815716>