



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PROYECTO MBA MENCIÓN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESOS CLAVES DE LA GESTIÓN DE COMPRAS QUE INCIDEN EN LA  
CADENA DE SUMINISTROS EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE LA  
PROVINCIA DE PICHINCHA**

**JONATHAN CEVALLOS AYALA**

**DIRECTOR: Mgtr. Iván Rueda Fierro**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Sistemas de gestión de producción y operaciones**

## INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO .....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ....	5
REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	5
1.1    Cadena de suministros .....	5
1.2    La gestión de compras.....	10
1.3    Etapas del proceso de compras.....	11
1.4    Modelos .....	15
1.5    Industria Textil .....	17
CAPÍTULO II .....	20
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	20
2.1    Campo o universo de la investigación .....	20
2.2    Técnicas de Recolección de Datos.....	21
2.3    Procesamiento de Datos.....	21
2.4    Herramienta de investigación.....	21
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	23
3.1    Análisis de Datos.....	23
3.2    Discusión de Resultados .....	33
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO.....	37
PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS PARA LA INDUSTRIA TEXTIL DE PICHINCHA .....	37
4.1    Estructura del Modelo Propuesto: MGED .....	37
4.2    Implementación por etapas.....	43
4.3    Recursos Necesarios e impacto .....	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
Conclusiones .....	46
Recomendaciones .....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios de la gestión de cadena de suministros .....	8
Tabla 2. Apartados de la gestión de compras.....	11
Tabla 3. Cadena de suministro Sector Textil. ....	18
Tabla 4. Preguntas basadas en los objetivos .....	22
Tabla 5. Procesos más importantes para una apropiada gestión de las compras.....	29
Tabla 6. Eje 1: Planificación estratégica de compras.....	41
Tabla 7. Eje 2: Gestión de proveedores .....	41
Tabla 8. Eje 3: Digitalización de Procesos.....	42
Tabla 9. Eje 4: Medición y Mejora Continua.....	43
Tabla 10. Recursos necesarios .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de suministro.....	6
Figura 2.- Ilustración de la Cadena de suministro.....	7
Figura 3. Cadena de suministro.....	8
Figura 4. Proceso de compra.....	12
Figura 5. Etapas del proceso de compras .....	13
Figura 6. Reconocimiento de la necesidad.....	14
Figura 7. Tamaño de la empresa .....	23
Figura 8. Dispone de un departamento de compras .....	24
Figura 9. ¿Qué prioridad considera usted que tiene la cadena de compras en su empresa? .....	25
Figura 10. ¿En su empresa se hace uso de un modelo específico en su cadena de compras? .....	26
Figura 11. ¿Cuál es el modelo que se utiliza en la cadena de compras? .....	27
Figura 12. ¿Cómo considera usted que es la calidad final de sus productos? .....	28
Figura 13. Cuáles son los problemas o dificultades actuales que se presentan en la gestión de compras en su empresa .....	31
Figura 14. Estructura de la propuesta.....	38
Figura 15. Cronograma de implementación.....	44

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las estrategias sobre modelos de gestión para los procesos de compras de las industrias a nivel mundial, cada vez se tornan más competitivas y con menores márgenes de error. Las organizaciones buscan constantemente mejores y nuevas oportunidades que les permita acoger mayores expectativas de consumo por parte de los clientes frente al mercado competitivo.

Tal es el caso del sector textil el cual consta de diferentes eslabones e interacciones en la cadena de abastecimiento, procesos que están relacionadas con las prendas de vestir. Para comprender la complejidad y el funcionamiento de la cadena de abastecimiento del sector textil y la confección es indispensable analizar los modelos que permita una adecuada gestión en cada una de las etapas de la cadena de suministros (Echeverri, 2014).

El proceso de gestión de compras en la industria textil está fundamentado en la cantidad del consumo reportado por el área de producción de forma semanal, estos reportes son notificadas a los responsables para realizar los respectivos cálculos del gasto de materias primas para posteriormente montar las solicitudes de compra de la siguiente semana, teniendo en cuenta el inventario en las bodegas de almacenamiento, es en esta fase donde el departamento de compras reactiva sus funciones cuando la solicitud de sentido es liberada (González, 2018).

La gestión de la función de compras según Pérez (2020), trae varios beneficios a una empresa, entre ellos el incremento de rentabilidad, debido a que las compras representan un costo importante en la empresa, además que condiciona la calidad del producto final, debido a que se adquiere materia prima adecuada para la producción. La calidad del producto terminado depende de la compra, es por esto que el departamento comercial de una empresa debe poner énfasis en esta área, para tener la posibilidad de potencializarlo y para un manejo apropiado de los costos y por tanto de los beneficios.

Como lo corrobora Serenty (2019), las compras establecen la calidad, cantidad y precio del producto, garantizando que se cumplan las necesidades de la empresa con el presupuesto fijado. Para que estos estándares se cumplan, se debe instaurar un proceso de compra organizado e informando a todo el personal que va a participar. Es decir, que el proceso de compras debe constituirse dentro de una empresa con el apoyo de todo su personal tanto directivos como trabajadores, de lo contrario no funcionará y tendrá consecuencias desfavorables en la empresa.

Por tanto, se puede verificar el nivel de importancia del proceso de gestión de compras y su íntima relación con la eficacia de los departamentos relacionados, como lo es el de producción, siendo una cadena de procesos. Es por ello que, la continuidad de este proceso y la calidad de los productos dependerán fundamentalmente de la gestión de compras de la empresa.

Con estos antecedentes, se hace necesario el desarrollo del presente estudio con la finalidad de lograr estructurar un modelo adecuado de gestión de compras, aplicado a la industria textil en el Ecuador, que esté fundamentado en la realidad del sector perteneciente a la provincia de Pichincha. Para ello se han planteado la siguiente pregunta central de investigación:

¿Cuáles son los procesos claves de la gestión de compras, que inciden sobre la cadena de suministros de la industria textil de la provincia de Pichincha?

Y las preguntas secundarias son las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión de compras de la industria textil perteneciente a la provincia de Pichincha?
- ¿Cuáles son los modelos de compras utilizados por la industria textil de Pichincha, con sus respectivos indicadores?
- ¿Cuál es la influencia de la cadena de gestión de suministro en la gestión de calidad de la industria textil?
- ¿Cuál sería el modelo de gestión de compras óptimo en la industria textil de la provincia de Pichincha basado en su necesidad actual?

En base a estos cuestionamientos planteados para la investigación, se han planteado los siguientes objetivos:

Objetivo general: Determinar los procesos claves de la gestión de compras que inciden en la cadena de suministros en la industria textil de la provincia de Pichincha.

### Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la gestión de compras en la industria textil de la provincia de Pichincha.
- Examinar los diferentes modelos de compras aplicados en la gestión de compras de la industria textil de la provincia de Pichincha.
- Analizar la gestión de la cadena de suministro y su influencia en la gestión de calidad de la industria textil
- Proponer un modelo basado en la gestión de compras para la industria textil de la provincia de Pichincha.

De esta manera, la intención del presente estudio investigativo se basa en contribuir con el conocimiento necesario a las empresas sobre los procesos clave de la gestión de compras que influyen en la cadena de suministros de la industria textil, para mejorar el sistema de compras para que su producción sea de calidad y se posicione en el mercado nacional.

La investigación se enfocará a recabar toda la información existente sobre este proceso para que las empresas del sector textil conozcan e implementen estas estrategias en su producción, logrando mayor eficacia y reconocimiento en el área comercial. Es por esto que la investigación podrá ser un referente para la industria, así como para microempresarios dentro de esta área.

De este modo, la compilación de información brindará una solución estratégica, ya que se propondrá un modelo de gestión de compras para la industria textil, mediante el cual podrán basar su producción, teniendo en cuenta estándares de calidad y eficacia que los llevará a un posicionamiento comercial destacado en el ámbito nacional.

Se manifiesta factibilidad para el desarrollo de la investigación, debido a que se procura demostrar la necesidad de la industria para un adecuado proceso de gestión de compras, considerando su situación actual, es decir, si conocen total o parcialmente estas estrategias, y si las aplican de manera adecuada.

Se recogerá información directamente de la fuente, de las estrategias que aplican actualmente las empresas del área, información que se relacionará con la literatura y estudios actuales sobre la gestión de compras con el fin de brindar una propuesta que por

una parte sea aplicada a la realidad y necesidades del sector y que por otra optimice la gestión en las empresas para un mejor desempeño y competitividad de las mismas.

# CAPÍTULO I.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 1.1 Cadena de suministros

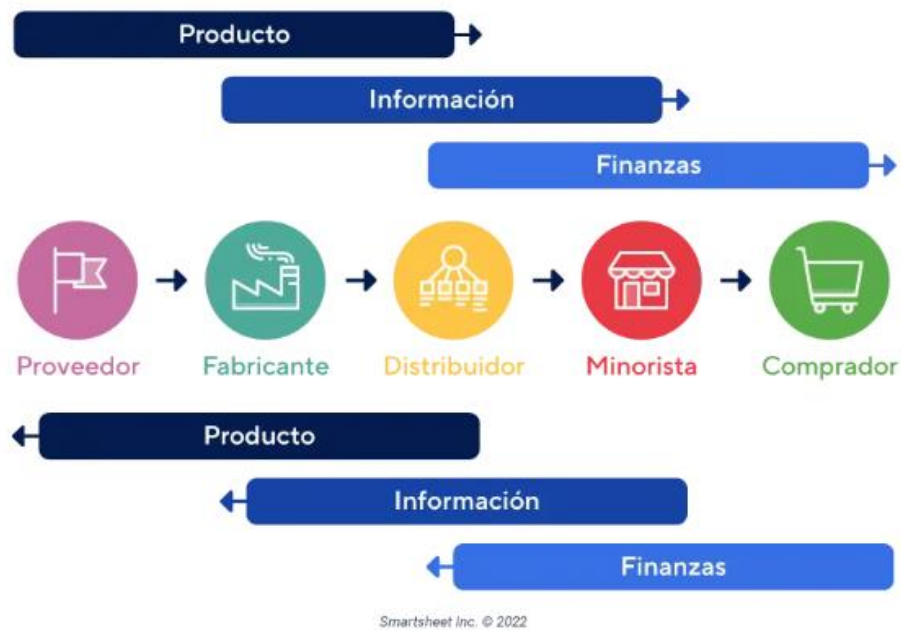
La cadena de suministros juega un papel fundamental en empresas del sector textil, es por esta razón que existen diversos elementos que son esenciales para el establecimiento de cada uno de los procesos que se requieren para lograr la eficiencia, competitividad y sostenibilidad.

La gestión de la cadena de suministros, más conocido como *Supply Chain Management* es un conjunto de actividades que trabajan de forma coordinada y en colaboración con los canales de suministros, ya sean estos internos y externos, con la finalidad de satisfacer las necesidades que tiene el consumidor con respecto al producto. La cadena de suministros puede describirse como un "sistema compuesto por diversas organizaciones e individuos que participan en la circulación de productos, servicios, capital e información desde los proveedores iniciales hasta el consumidor final." (Monzo, et al., 2017, p. 8).

Dentro de la gestión se evalúan aspectos relacionados con: proveedores, planificación, abastecimiento y compra y distribución, siendo la gestión uno de los procesos que abarca un contexto integral que conlleva la coordinación del trabajo de todas las áreas. De tal forma que es la coordinación sistemática y estratégica corporativa, que se da en las empresas para definir las y mejorarlas en materia de procesos de transformación, por consiguiente, coadyuva a obtener un mejor desempeño durante un determinado tiempo con el fin de alcanzar la mejora continua (Carreño, 2021).

En la cadena de suministro intervienen un sin número de actividades que están orientadas a satisfacer a los clientes. La cadena de suministro se origina a partir de la necesidad del cliente de obtener un producto. Para satisfacer esta necesidad, se lleva a cabo una planificación que asegura el cumplimiento de las expectativas, haciendo que el producto sea accesible para el mercado. De tal forma, que el fabricante puede recibir materiales de múltiples proveedores y luego distribuir el producto a varios distribuidores. Siendo uno de los procesos en los que intervienen procesos complementarios (Baleta-Araujo & Olmedo-Plata, 2020).

Por tanto, la cadena de suministro se encarga de la evaluación de flujos lo que conlleva a incrementar la cadena de valor a través de la administración de los recursos y brindar satisfacción a los clientes, para ello la cadena de suministros debe incorporar mejoras en la atención y procesos (Figura ).



**Figura 1.** Cadena de suministro  
**Fuente:** Smartsheet (2022)

Las empresas conocen la importancia de la gestión y mejoran las prácticas de negocio a través de las operaciones internas con las cuales se logra el ahorro de recursos y la mejora de procesos, para lo cual trabajan de forma complementaria con tecnología e información, mismas que aporta a una gestión de cadena de suministro que está acorde al negocio. Por lo tanto, en la gestión se trabaja en la organización, planificación y control de actividades para asegurar el logro de metas (Calatayud y Katz, 2019).

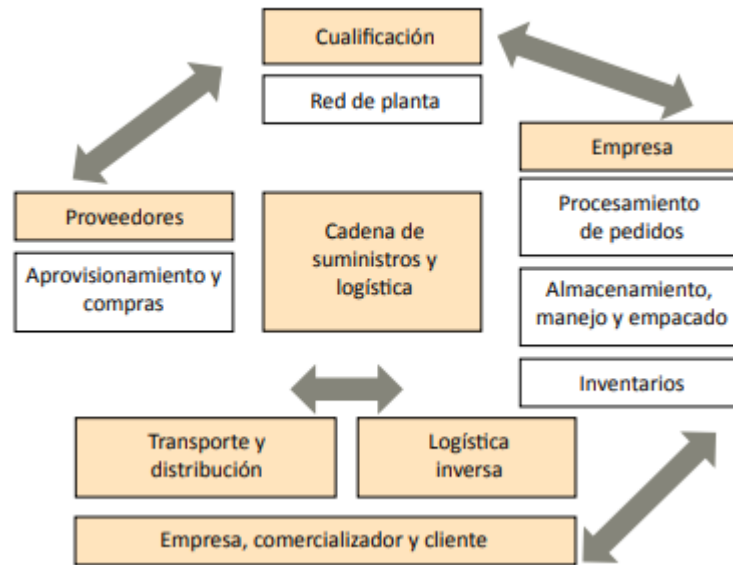
Los procesos en la gestión deben agruparse para determinar las necesidades, ya sean de materia prima o de consumo final, para ello se incorporan los subprocesos de compra; programación; procesamiento de órdenes; control de inventario; almacenamiento; servicios al cliente. (Figura 2).



**Figura 2.-** Ilustración de la Cadena de suministro  
**Fuente:** Monzo, et al. (2017)

La información es importante y por tanto se requiere de sistemas que aporten a monitorear las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa. De tal forma que se plantean principios que coadyuvan a mejorar el canal de suministro mismos que se detallan a continuación: 1) Los clientes deben segmentarse de acuerdo con a las necesidades y requerimientos que poseen., 2) Establecer una red lógica acorde a los servicios que las empresas poseen; 3) Estar acorde a las expectativas del mercado mismas que se deben alinear a los pronósticos que posee la demanda, 4) La acumulación de inventarios no se debe gestionar para evitar costos adicionales se debe establecer un proceso de rotación adecuado, 5) Realizar estrategias que se adapten a la cadena de suministro, 6) Establecer medidas de desempeño para conocer los canales de mercado (Barrios y otros, 2023)

El concepto de gestión de la cadena de suministro está asociado a la logística necesaria para que la cadena de proveedores funcione de una manera adecuada, por lo que, la gestión de la cadena de suministro involucra igualmente la transferencia de conocimiento, la promoción de la innovación, el mejoramiento de estándares de calidad y la implementación de mecanismos de comunicación eficientes a lo largo de dicha cadena (Moreno, 2014) (Figura 3).



**Figura 3.** Cadena de suministro  
**Fuente:** Moreno (2014)

Por otro lado, es claro que, con el fin de mejorar la cadena de suministros, la empresa fundamenta su gestión en principios que les aseguren una mejora en su gestión de compra, los mismos que se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1.** Principios de la gestión de cadena de suministros

Principio	Contextualización
Principio 1	Consiste en segmentar los clientes, basándose en las necesidades y requerimientos de servicios o productos de los diferentes grupos de industria y de acuerdo con cada uno de ellos adecuar la cadena de suministro, para acceder a estos tipos de mercado que son los más rentables.
Principio 2	Consiste en ajustar la red de logística a las necesidades o requerimientos del cliente y a la rentabilidad de la segmentación, de manera que al diseñarla todos los enfoques estén dirigidos a los requerimientos de servicios identificados.
Principio 3	Requiere estar atento a todas las indicaciones del mercado y de acuerdo con estas, alinear la planeación a lo largo de toda la cadena de suministro, logrando la optimización de los recursos. La planeación se debe realizar de acuerdo con las ventas y operaciones, que deben cubrir toda la cadena de suministro.

---

Principio 4	Consiste en darle un valor agregado al producto y hacerlo más visible al cliente. De acuerdo con lo anterior, ya no se puede acumular inventario para remediar los errores encontrados en los pronósticos de venta realizados.
Principio 5	Comprende las relaciones y fuentes de la cadena de suministro estratégicamente, ya que a partir de estas se puede trabajar de manera colaborativa con los proveedores principales, con el fin de reducir costos.
Principio 6.	Consiste en desarrollar estrategias tecnológicas que comprenda toda la cadena de suministro. En este principio se pueden manejar las tecnologías de información.
Principio 7	Evaluar las mediciones de desempeño para todos los canales de suministro, estas además de realizar el monitoreo de las funciones internas pueden adoptar para aplicar a cada uno de los eslabones de la cadena de suministro

---

**Fuente:** Rueda (2015)

Por la importancia y la dimensión de las empresas la cadena de suministros se adapta a la actividad y la ejecución de los procesos, lo que conlleva a mantener una cadena de suministros tradicional en donde la toma de decisiones las establece los miembros y no toman en consideración acotaciones de los socios. Por tanto, mantienen una estructura logística descentralizada en la que se trabaja de acuerdo con intereses propios y sobre un nivel de inventario específico. De tal forma, que la recepción de los pedidos depende únicamente de las ventas reales, el proveedor se encarga de establecer la tendencia de mercado y los pedidos (Caja, 2018).

Con los avances tecnológicos las empresas ya no trabajan tanto bajo esta modalidad y recurren a la cadena de suministro ‘a información compartida’ es un proceso de estructura logística que está orientado a que los pedidos se realicen de forma independiente. Por ende, todos los miembros tienen acceso a la demanda de mercado y se emplea para tomar decisiones en función de la cantidad pedida al proveedor (Pallo, 2022). Es el recurso más usado dado que en la actualidad las empresas prefieren unificar los procesos con la tecnología.

Las empresas minoristas emplean la cadena de suministro como pedido gestionado por el proveedor en donde las decisiones se establecen de acuerdo con la cantidad que el minorista solicita (Pallo, 2022). Las decisiones no se centralizan por ende el proveedor tiene acceso a la información sobre los inventarios permitiendo que pueda realizar los pedidos con un mismo enfoque tradicional.

Finalmente, la cadena de suministro ‘sincronizada’ es uno de los tipos más usados por empresas que cuentan con la sistematización de los procesos como Amazon, Zara, Dell, de tal forma que la estructura se mantiene con una logística centralizada en la que los pedidos están coordinados. Los miembros se encargan de transmitir información en tiempo real acorde a los inventarios que tienen en cuanto a los productos que disponen para la venta, la forma de distribución y poseen datos complementarios de las ventas (EAE Business School Barcelona, 2022).

El proveedor es quien se encarga de las órdenes de la producción mismas que deben estar acorde a la demanda de mercado y el inventario de la cadena manteniendo un único inventario (Calatayud y Katz, 2019). Por ende, los tipos de cadena de suministro deben adaptarse a las necesidades de la empresa.

Sin embargo, como parte integral de la cadena de valor es necesario que intervenga la gestión de compras misma que debe alienarse de forma estratégica, de tal forma que se abordarán conceptos y elementos que son esenciales en la gestión de compras.

## **1.2 La gestión de compras**

La gestión o sistema de compras, comprende la estructura de las políticas, el plan de organización, y el conjunto de métodos y procedimientos de la empresa, dirigidos a asegurar el suministro de materias primas y servicios con un flujo adecuado y continuo; para lo cual, se da una influencia económica (Tabla 1).

Monzo et al. (2017), mencionan que en la actualidad las empresas deben estar preparadas para suministrar los bienes y servicios que demanda el usuario, y siendo la gestión de compras entre el 40% al 60% del valor de las ventas, una buena gestión de las mismas permitiría un incremento importante de los beneficios para la empresa. Es por ello que las estrategias de compra y aprovisionamiento forman parte clave de la gestión logística de la industria (Tabla 2).

**Tabla 2.** Apartados de la gestión de compras

<b>Apartados</b>	<b>Contextualización</b>
Coste de la Materia Prima	Es importante el valor de la materia prima, que se maneja en cada etapa del proceso productivo.
La inversión en existencias	Los procedimientos relacionados a compras también incluyen la gestión de sus almacenes; por lo que, la garantía y seguridad de los servicios de los proveedores incluye a las actividades del departamento.
La financiación de proveedores	Es una muy utilizada en las empresas que se utiliza para mejorar la liquides e inversión de las empresas, en la que se paga a los proveedores en un determinado plazo.

**Fuente:** Almache (2020)

La gestión de compra es uno de los procesos que aporta a la adquisición de bienes y servicios que las empresas requieren para su funcionamiento, de tal forma que para garantizar el abastecimiento se toman en consideración: calidad, precio y tiempo de entregas. Sin embargo, quienes forman parte de este proceso de gestión deben encargarse de considerar aspectos complementarios para lograr una gestión eficiente se requiere de 1) suministros, 2) Selección de proveedores, 3) Control de la calidad

El abastecimiento debe realizarse de forma integral para obtener un precio justo y una cantidad adecuada que cumpla con los requerimientos de los clientes. (Cabrerizo, 2022; Carreño, 2021).

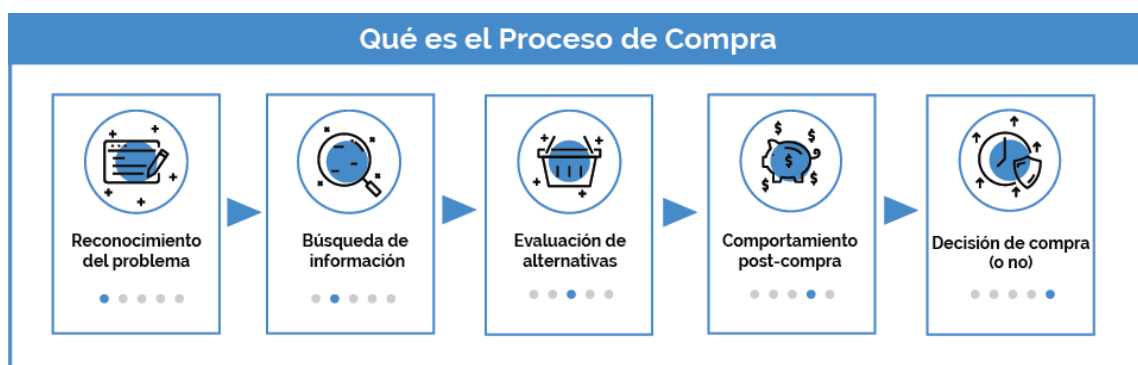
### **1.3 Etapas del proceso de compras**

Todos los procesos de compras requieren de un aseguramiento eficiente para la adquisición de productos o servicios, las empresas trabajan por operaciones que contribuyan a reducir costos y a mejorar la gestión, sin embargo, el cumplimiento de las especificaciones requiere del cumplimiento de etapas dentro de las cuales Sánchez (2021). menciona:

- a) **Análisis de las necesidades:** las necesidades de abastecimiento implican realizar la comprar de productos o servicios de forma estratégica esto implica consideraciones de precio, costo calidad, rentabilidad, durabilidad, garantías. La empresa asegurara el aprovisionamiento de los requerimientos que necesitan para funcionar efectivamente.

- b) Desarrollo de las especificaciones: cuando se analizan las necesidades se describen las características de los productos.  
Es necesario contar con un documento de soporte que permita registrar las, consideraciones y características de los productos que se requieren.
- c) Fuentes de aprovisionamiento: es necesario establecer relaciones comerciales para contar con fuentes de aprovisionamiento. Para ello se debe considerar criterios, identificación de suministros, ofertas y seleccionar proveedores.
- d) Ejecución de compra: cuando se cuenta con el proveedor se procede a realizar la compra, se requiere de un proceso de negociación para posteriormente realizar la orden de compra y adquirir el producto.
- e) Seguimiento y control de compra: al pagar la factura se procede a realizar la emisión de pedido, recepción y pago, estos procesos requieren de la verificación y deben estar acorde a los parámetros establecidos en la empresa. El seguimiento y control permite la verificación de los procesos y por tanto el constante mejoramiento continuo.

Para una operación eficiente existen un conjunto de procesos que van de la mano con las etapas y permiten que la gestión sea eficaz porque garantiza que de cierta forma se asegure la continuidad del suministro. Es por ello que, conocer las fases que lo componen hace que la forma de adquirir un producto o servicio sean fácil y rápido. De tal forma que el proceso de compra del consumidor es un conjunto de actividades que se requieren para adquirir un producto o servicio (Figura 4).



**Figura 4.** Proceso de compra  
**Fuente:** Máñez (2019)

Este conjunto de procesos mantiene componentes que al trabajar de forma integral contribuyen a comprender la experiencia del cliente. En la etapa de pre compra: el consumidor se encuentra en la búsqueda del producto, luego está la etapa de compra, en la cual se establecen estímulos usando el marketing para influir en la adquisición el producto o servicio y finalmente la post compra que es conocer si el consumidor quedó satisfecho con el producto o servicio adquirido (Figura 5).

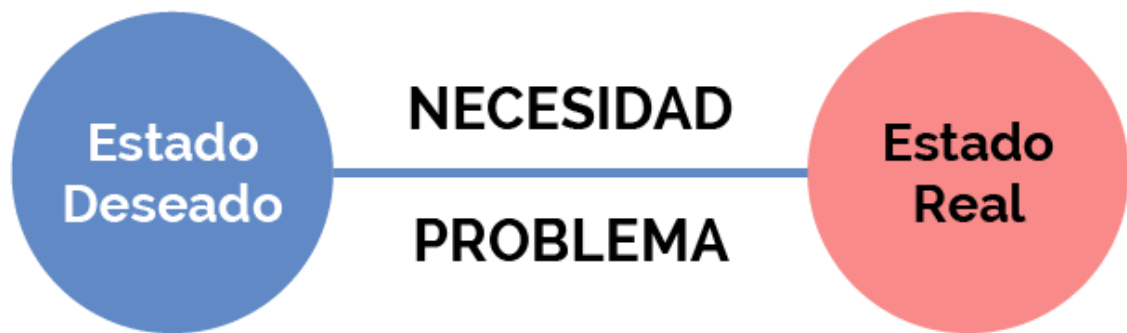
Es importante considerar que todas las pautas planteadas en el proceso son esenciales para conocer a los clientes potenciales y conocer que estrategias funcionan para lograr motivar a los consumidores a adquirir un producto o servicio (Cabrerizo, 2022).



**Figura 5.** Etapas del proceso de compras

**Fuente:** Máñez (2019)

El modelo presentado por Máñez (2019) establece las pautas a seguir de tal forma que se establecen cinco etapas mismas que reconocen una necesidad de acuerdo con la compra que los consumidores pretenden realizar. Entre las etapas que se requieren en el proceso están el reconocimiento de la necesidad que implica que los consumidores establecen una necesidad que se debe satisfacer, este mecanismo que desarrollo el ser humano contribuye a activar el procedimiento de compra (Figura 6).



**Figura 6.** Reconocimiento de la necesidad  
**Fuente:** (Máñez, 2019)

Para la resolución del problema se considera el conflicto y la importancia del problema, dado que existen problemas que pueden ser activos o pasivos. El activo se reconoce por que nace de una necesidad y el pasivo es aquel que se presenta por un deseo (Laoyan, 2025). Siendo el portal para establecer estrategias de marketing que son esenciales para motivar la compra.

Como parte complementaria del proceso de compra está la etapa de búsqueda de información en donde el consumidor sabe que tienen problema y requiere de información para solucionar su problema, se considera algunas pautas como son 1) conocer las necesidades y alternativas para solucionar su problema, 2) conocer atributos que tiene cada necesidad (Ospina, 2024). En este proceso de búsqueda se encarga el consumidor de considerar si el producto debe ser buscado por atributos como la marca, precio, ubicación entre otros aspectos.

En este proceso también está inmerso la etapa de evaluación de alternativas, por tanto, con la información que ya obtuvo se procede a escoger la mejor alternativa que considere que cumplen con todas las necesidades. Los criterios de evaluación que se consideran son atributos importantes y determinantes. Los atributos importantes son aquellos productos que tienen características aceptables y los atributos determinantes son los que el consumidor desea obtener por lo que está diferenciado por otras marcas (Parra, 2025).

La decisión de compra es una etapa en donde el cliente toma la decisión de adquirir o no el producto dado que ya conoce los beneficios y atributos de lo que va a comprar. Las empresas influyen en los consumidores para realizar la compra a través del marketing, con lo cual se puede considerar aspectos como 1) descuentos, 2) promociones y 3)

remarketing. Todas las acciones deben estar orientadas a fortalecer la compra y por tanto a que realice la misma (Montoya, 2021).

Finalmente, la última etapa de compra es el comportamiento de post adquisición donde es necesario trabajar en estrategias de fidelización con la finalidad de evaluar el producto y adaptar nuevos requerimientos conforme las nuevas tendencias de consumo cambien.

Pero no solo es necesario conocer las etapas sino también los modelos que son esenciales para mantener una gestión de compra eficiente dado que los modelos proporcionan marcos de referencia que aportan a la toma de decisiones permitiendo que las empresas adapten sus estrategias a las necesidades más próximas.

#### **1.4 Modelos**

Existen algunos modelos de compra empleados actualmente como son el de compra transaccional, que se utiliza con la finalidad de satisfacer a los consumidores a través del intercambio por un bien o servicio. Es el proceso de adquisición y venta realizado directamente y no necesariamente genera una relación con el consumidor.

En este proceso es indispensable establecer atributos positivos de los productos para lograr que posteriormente se realice la compra (Guerrero, 2020). La idea de este modelo es lograr que exista una venta en menor tiempo y que obtengan mayores ingresos, lo cual permite la diferenciación de la competencia dado que se basa en mantener atributos específicos que contribuyen a que los consumidores elijan el producto.

Pero no solo el modelo tradicional está presente también el de compra estratégica usado para emplear estrategias para inducir a los consumidores a comprar, dado que la compra es considerada como elemento importante de la cadena de valor (Unite, Compras estratégicas, tácticas y operativas, 2025)

Entre los métodos estratégicos que se requieren para realizar la compra; está la implementación del proceso de las mismas con ello es necesario realizar: tareas de compras estratégicas; labores operativas solo para realizar estrategias específicas; transacciones cruzadas (Unite, Compras estratégicas, tácticas y operativas, 2025) .

Sin embargo, el establecimiento de tareas estratégicas pueden ser complejos y presentar algunas dificultades como: 1) globalización del producto, 2) tendencias nuevas, 3) productos de alta complejidad, 4) incremento de restricciones estatales, 5) formación de

nuevos modelos de negocio, 6) menor ciclo de vida de los productos, 7) nuevas formas de organizar el mercado, 8) aumento de la competencia, 9) incremento del mercado o concentración del mercado (Unite, Compras estratégicas, tácticas y operativas, 2025; Altair, 2025; Unite, 2024)

En este sentido, con la finalidad de mejorar las condiciones de compra es preciso la implementación de un enfoque integral en el que se planteen estrategias, mediante la planificación de los procesos y procedimientos de compra. Para lograr la especialización se requiere del a) departamento de compras operativas como encargado de gestionar las operaciones relacionadas con la producción, ventas y logística, b) determinación de compras operativas, responsable de la condición y rutina de las compras a realizar y d) tareas estratégicas complementarias para una gestión eficiente.

Otro de los modelos vinculado en la gestión es el de las compras colaborativas. En este sentido, con la tecnología actual es fácil establecer una comunicación efectiva, siendo un nuevo enfoque de negociación entre los consumidores y proveedores. Las compras colaborativas se reconocen por ser una alternativa que permite unir a dos o más consumidores y obtener un producto a través de una plataforma.

Para entender la relación existente en la gestión de compras y la inmersión en la industria textil es necesario mencionar que esta gestión permite garantizar la calidad de los procesos y con ello mantener un esquema eficiente que responda a las necesidades actuales.

Existen otros modelos como el Modelo Tradicional, que sigue un flujo lineal que va desde los proveedores hasta los clientes, pasa por el proceso de manufactura, distribución y ventas, siendo este un modelo más básico y que comúnmente se utiliza en industrias que tienen una cadena de suministro estable.

El Modelo de Respuesta Rápida, diseñado para industrias con altos niveles de agilidad, como es el caso de la moda o la electrónica de consumo, permite minimizar los tiempos de respuesta y de esta manera adaptarse de forma rápida a los cambios en la demanda (Montero, et al., 2023)

El Modelo de Cadena de Suministro Ágil, el cual es similar al modelo de respuesta rápida, y está centrado en la flexibilidad y la capacidad de reacción a los cambios imprevistos del mercado. Es apropiado para entornos altamente dinámicos (Vargas, 2014).

Modelo de Cadena de Suministro Sustentable: En este caso, el modelo integra prácticas sostenibles en todas las fases de la cadena de suministro, desde la obtención de materias primas hasta la distribución final, procurando una reducción del impacto ambiental y social (Kaizen Institute , 2025).

Modelo de Cadena de Suministro Digital: Hace uso de tecnologías avanzadas como IoT, la inteligencia artificial y el blockchain con el fin de mejorar la visibilidad, eficiencia y toma de decisiones dentro de todo el proceso de la cadena de suministro (Hockenberry,, 2022).

## **1.5 Industria Textil**

Inicialmente, el término industria textil, que proviene del latín "*texere*" que significa tejer, se refería únicamente a la creación de telas a partir de fibras. Sin embargo, hoy en día, el concepto abarca una variedad mucho más amplia de procesos, como el tejido de punto, el *tufting* o anudado de alfombras, el enfurtido, entre otros. Además, incluye el hilado utilizando fibras tanto sintéticas como naturales, así como el acabado y la tinción de los tejidos (Ivester y Neefus, 2016).

Es por esto que en hoy en día la empresa textil abarca muchas actividades dentro del sector industrial, debido a esta expansión de productividad se ve obligada a mejorar sus estrategias de compra-venta, ofertando un producto de mejor calidad y precio a los consumidores, para obtener prestigio y reconocimiento.

Cabe mencionar que, en la actualidad, las compañías que han logrado obtener buenos resultados en el sector textil son resultado de una excelente combinación de las acertadas estrategias comerciales y de abastecimiento, con un sistema logístico hiper eficiente, que les ha permitido crecer y mejorar sus procesos (Farias, 2017) (Tabla 3).

**Tabla 3.** Cadena de suministro Sector Textil.

<b>Fase</b>	<b>Contextualización</b>
Proveedores	Los que proveen insumos, maquinaria y servicios a los distintos actores de esta.
Producción de algodón	Se compone por los agricultores, ya sean pequeños, medianos o grandes.
Los integrantes (agremiaciones regionales)	Son los encargados de desmontar el algodón de forma directa o puede ser de manera indirecta esto lo haría otro integrador que cuente con desmontadora.
Comercializadores de fibra de algodón	Son los encargados de vender el algodón a diferentes empresas del Sector Textil.
Hilado	En este eslabón se realiza el proceso de transformación de la materia prima en rollos de hilos para empresas.
Comercializadoras	Son los encargados de abastecer a las empresas de confecciones.

**Fuente:** Rueda (2015)

Un análisis a la información presentada por Ortiz (2024), el sector textil desde la perspectiva económica es uno de los más importantes en Ecuador y además es a nivel nacional el segundo mayor generador puestos de trabajo, con aproximadamente 158 mil empleos en el país y ahora el 7% del PIB. Las exportaciones de prendas de vestir y otras manufacturas textiles revelan el desempeño internacional del sector. Las prendas de vestir y fibras textiles, observaron un desarrollo positivo en términos de valor y volumen en el periodo 2022-2024. El valor FOB pasó de USD 11,8 millones entre enero-julio de 2022 a USD 16,6 millones en el mismo lapso de tiempo del 2024. El valor unitario evidenció un incremento importante, pues pasó de USD 17.630,1 por tonelada afines del 2022 a USD 25.407,1 finalizando el 2024, indicando mejoras en términos de calidad o el valor agregado de los productos textiles de exportación.

Las ventas textiles a nivel nacional revelan una imagen complicada del sector recientemente, que se caracterizó por ciclos de estabilidad, crisis y recuperación progresiva. Entre los años 2017 y 2019, se evidenció un período relativamente estable en

este sector de la economía nacional. Las ventas fluctuaron aproximadamente de los USD 1.400 millones anuales, con leves fluctuaciones. A fines del 2017, las ventas lograron USD 1.455 millones, elevando a USD 1.494 millones a fines del 2018, representando un aumento del 2,7%. Pero en, en 2019 sobrevino una ligera contracción, con ventas que alcanzaron USD 1.433 millones, una reducción del 4,1% comparado con el año anterior. Esta diferenciación podría ser atribuidos a cambios en la demanda interna, incertidumbres en los costos de las materias primas o tensiones competitivas del mercado internacional (Ortiz, 2024).

Durante la pandemia en 2020, las ventas cayeron abruptamente hasta ubicarse en USD 948 millones, representando una reducción del -33,9% comparada a las cifras del 2019. Desde el 2021, el sector textil nacional inició una recuperación progresiva, con las ventas pasando de USD 1.211 millones a fines del 2021 a USD 1.412 millones finalizando el 2022, sin embargo, durante el 2023 se percibió una leve disminución a USD 1.355 millones. Con todo, las ventas en 2023 estuvieron un 5,5% por debajo de los niveles observados antes de la pandemia en el 2019, indicando que el sector continúa afrontando retos para lograr una recuperación total. Información preliminar al cierre del 2024, evidencian ventas de USD 659 millones, sugiriendo una recuperación, pero es preciso tomar en cuenta la estacionalidad y las condiciones económicas. Este recorrido revela la resiliencia del sector textil del Ecuador y su potencial de adaptación ante nuevos escenarios y circunstancias del mercado, probablemente se deba a la diversificación productiva, la adopción de innovaciones tecnológicas y la procura de nuevos canales de venta, donde se incluye el *e commerce* (Ortiz, 2024).

## CAPÍTULO II

### LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

La presente investigación se concibió como un estudio descriptivo, mismo que se utiliza cuando el investigador desea conocer y responder a planteamientos como quién, qué, dónde, cuándo y cómo de la investigación, también se le conoce como investigación estadística, por lo que sus procesos metodológicos están regidos por una validez interna (Quiñonez, 2015). Es así como, se pretende hacer un diagnóstico de la situación actual de la industria textil de la provincia de Pichincha y determinar sus características de la gestión de compras, describiendo de forma cuantitativa para entender el mercado en estudio y de ello analizar los procesos que inciden en la cadena de suministros, mediante la recopilación y análisis de datos de estos.

Como parte de la investigación, los métodos empleados son la investigación de campo, con un carácter transversal, debido a que la recolección de datos se realizó un único lapso de tiempo; además, fue un estudio muestral, representativo de las empresas de la industria textil de Pichincha. Por lo antes expuesto, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo pues se levantó información que pueda ser cuantificada y con ello establecer resultados globales de la industria en el sector seleccionado. Finalmente puede considerarse como un estudio factible propositivo puesto que el fin último fue desarrollar un modelo aplicable para la gestión de compras de las industrias textiles de la provincia de Pichincha.

Para tener una percepción general del estudio se procede a plantear los lineamientos que serán usados para determinar que empresas serán consideradas para el análisis.

#### 2.1 Campo o universo de la investigación

El universo de investigación para el estudio propuesto está compuesto por la totalidad de las empresas textiles de la provincia de Pichincha correspondiendo a 322 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías (2023), las cuales se han obtenido en base a la clasificación de:

Industrias manufactureras	Código CIIU C
Fabricación de prendas de vestir	Código CIIU C14

Se realiza la clasificación de las empresas mediante un muestreo por estratificación, clasificando las empresas de la provincia de Pichincha con código CIIU C14XXX, en donde se obtiene un total de 322 empresas textiles en la provincia de Pichincha, considerando esta población total como objetivo de la investigación, de las cuales se recolectarán todas las encuestas que las empresas accedan a proporcionar.

## **2.2 Técnicas de Recolección de Datos**

El presente estudio hará uso de fuentes primarias, puesto que con el objetivo de acoger información de la fuente se optará por el desarrollo de una encuesta dirigida a la industria textil de la provincia de Pichincha.

Como fuentes secundarias, este estudio obtendrá información de fuentes confiables, es decir recolección de información bibliográfica documental obtenidas de fuentes como; Scielo, Redalyc, Dialnet, repositorios, entre otros.

## **2.3 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de datos se ha desarrollado los siguientes pasos: a) estructura del cuestionario de acuerdo con los objetivos de la investigación; b) aplicación de la encuesta en las empresas objeto de estudio; c) tabulación de los resultados obtenidos; d) análisis estadístico mediante software; e) organización y análisis de resultados de la investigación; f) conclusiones y principales hallazgos de la investigación de campo; y, g) estructura y desarrollo de la propuesta

El análisis de la información se realizó en el programa SPSS, mismo que permitió la exposición de la información en tablas y gráficos, mismo que permitirá un análisis estadístico descriptivo, los cuales den respuesta al problema de investigación y objetivos planteados.

## **2.4 Herramienta de investigación**

La herramienta que empleada para la obtener información fue la encuesta, misma que está estructurada con preguntas abiertas y cerradas. La obtención de información permitirá tener una idea clara de las necesidades y acciones que la empresa debe incorporar para una logística verde. La encuesta se presenta en el Anexo 1.

A continuación, se presenta la tabla 4 de correspondencia de los objetivos con las preguntas realizadas.

**Tabla 4.** Preguntas basadas en los objetivos

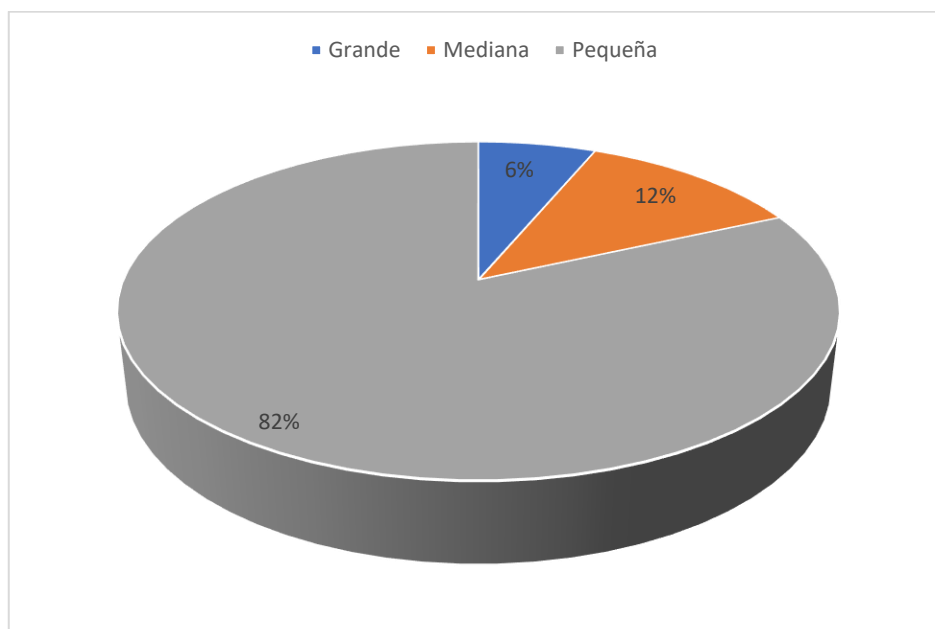
<b>Objetivos</b>	<b>Metodología y Herramientas utilizadas</b>	<b>Preguntas planteadas</b>
Objetivo general Determinar los procesos claves de la gestión de compras que inciden en la cadena de suministros en la industria textil de la provincia de Pichincha.	Revisión bibliográfica Encuesta	Pregunta 6
Objetivos específicos Analizar la situación actual de la gestión de compras en la industria textil de la provincia de Pichincha.	Encuesta	Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 5 Pregunta 7 Pregunta 8
Examinar los diferentes modelos de compras aplicados en la gestión de compras de la industria textil de la provincia de Pichincha.	Teoría Encuesta	Pregunta 3 Pregunta 4
Analizar la gestión de la cadena de suministro y su influencia en la gestión de calidad de la industria textil	Encuesta	Pregunta 1 Pregunta 5
Proponer un modelo basado en la gestión de compras para la industria textil de la provincia de Pichincha.	Propuesta propia en base a: Teoría recopilada Encuesta	Pregunta 6 Pregunta 7 Pregunta 8 Pregunta 9

## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1 Análisis de Datos

Este análisis se basa en un estudio que involucra a 175 organizaciones, profundizando en sus dimensiones: la presencia de una división de compras, la importancia asignada al proceso de compras y la aplicación de estrategias particulares en este campo.

Se puede observar en la figura 7 que una parte significativa de los participantes son pequeñas empresas (143), mientras que las empresas medianas son solo una minoría (21 empresas) y las grandes empresas son las menos comunes en solo el (11). Esta distribución indica que los resultados pueden reflejar con mayor precisión las condiciones en las empresas más pequeñas.

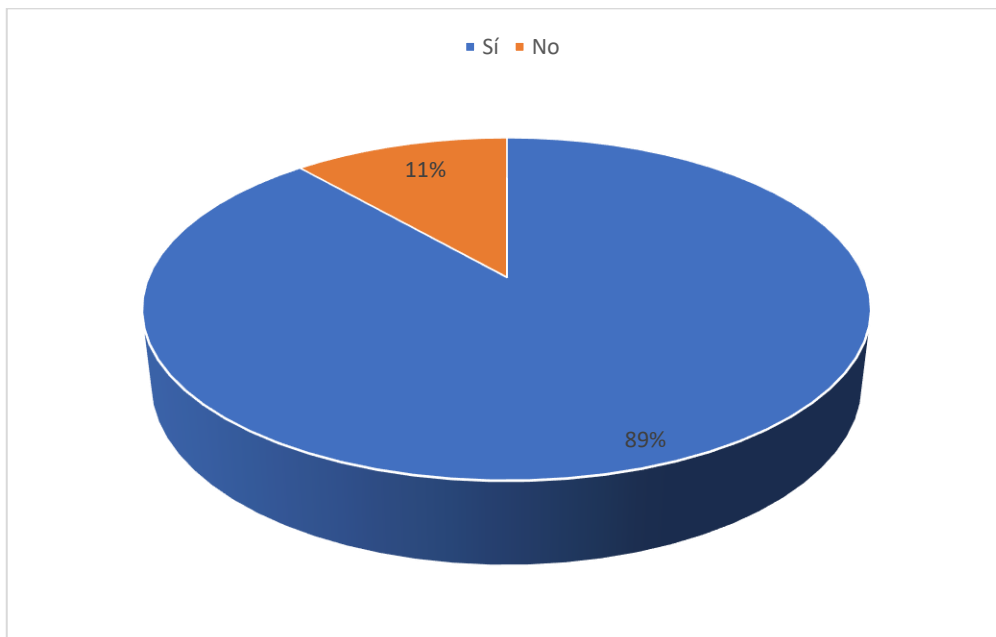


**Figura 7.** Tamaño de la empresa

La distribución del tamaño de las empresas encuestadas es fundamental para comprender con precisión los resultados generales. Los datos indican una gran mayoría de pequeñas empresas en la muestra, lo cual coincide con la realidad de la proporción de empresas de acuerdo al tamaño. Este aspecto debería servir de base para cualquier evaluación posterior de los datos, influyendo tanto en la importancia como en la relevancia de las conclusiones extraídas. Los resultados ofrecen perspectivas útiles sobre cómo pequeñas empresas gestionan sus prácticas de compra, identifican prioridades y establecen sus marcos

organizativos. Sin embargo, estos conocimientos no pueden aplicarse automáticamente a empresas más grandes sin una evaluación comparativa adicional.

Una mayoría de las empresas (ver figura 8), lo cual corresponde a 155 empresas, indican que operan con una división de compras, mientras que solo 20 de ellas carecen de una. Esta estadística indica que, independientemente de su tamaño, las empresas comprenden la importancia de tener un modelo de compras dedicado, lo cual es crucial para la supervisión eficaz de la cadena de suministro.

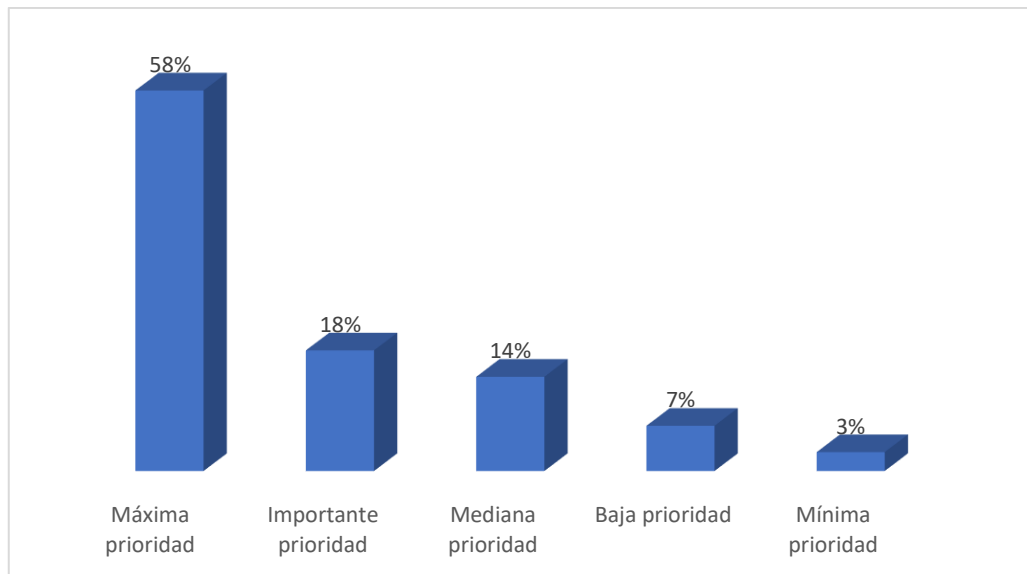


**Figura 8.** Dispone de un departamento de compras

Los datos compartidos resaltan un elemento clave dentro de la estructura organizativa de las empresas analizadas: la mayoría cuenta con una división o equipo específico dedicado a las compras. La amplia presencia de estos equipos de compras refleja un indicador favorable del desarrollo de las empresas y su visión estratégica de la importancia de las operaciones de la cadena de suministro. Esta observación confirma que las empresas reconocen la función especializada en compras como un pilar fundamental para su operación eficaz y su ventaja competitiva.

Por otra parte, la importancia asignada al proceso de compras es notablemente alta en general como se observa en la figura 9, 101 empresas lo consideran su máxima prioridad, mientras que un 18% adicional lo considera una prioridad significativa. En resumen, el 76% de las empresas otorga una alta o máxima prioridad a su proceso de compras, lo que refleja un amplio reconocimiento del valor estratégico de esta función en las

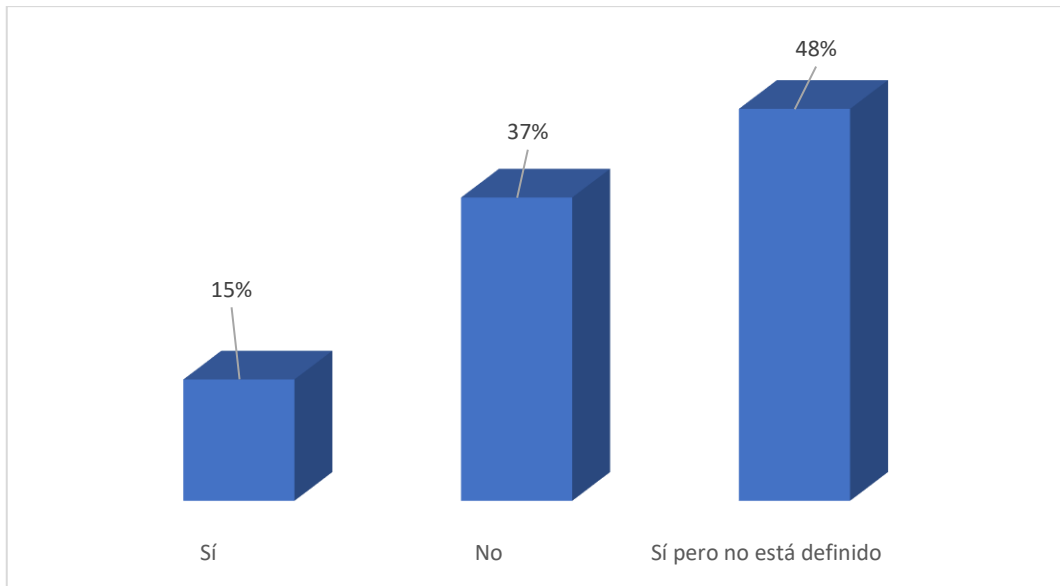
organizaciones. Por el contrario, solo un pequeño porcentaje, lo percibe como de baja o mínima prioridad.



**Figura 9.** ¿Qué prioridad considera usted que tiene la cadena de compras en su empresa?

Este hallazgo indica que el proceso de compra se ha convertido en un elemento clave en las prioridades estratégicas de muchas empresas. Esta evaluación constituye un recurso vital que puede aprovecharse para fomentar la mejora continua y la creatividad en la cadena de suministro.

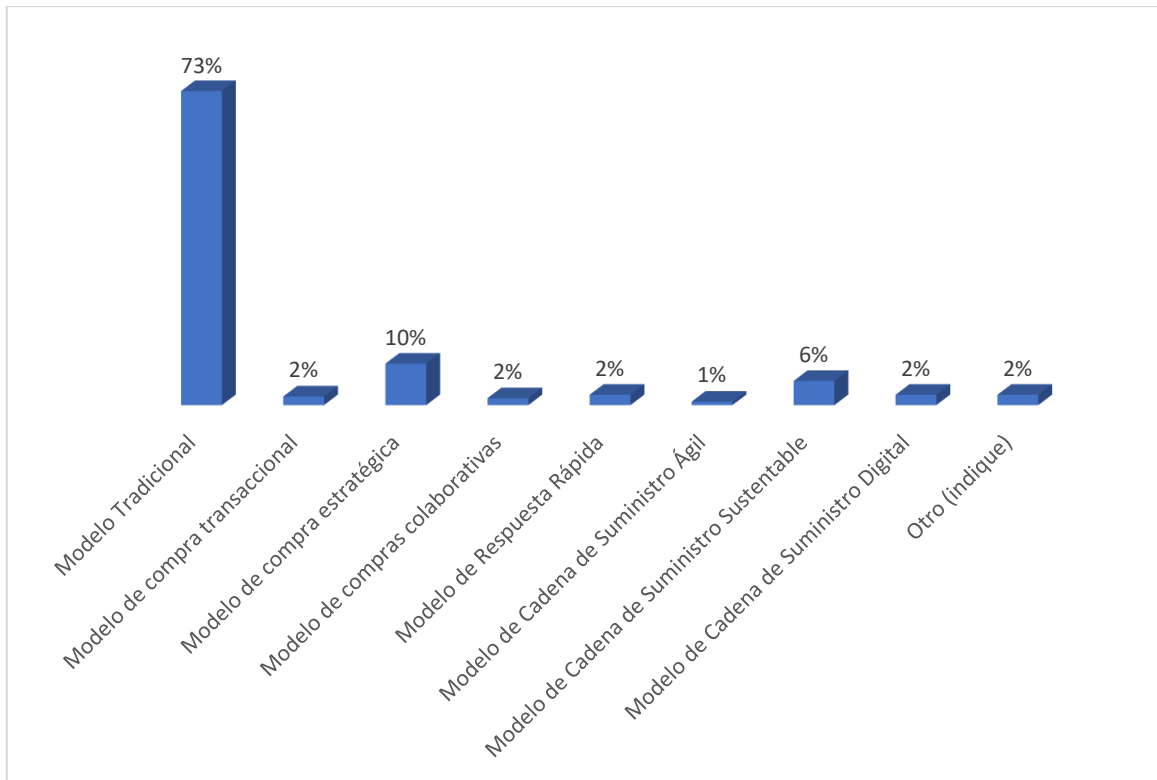
Se puede observar además en la figura 10 que, a pesar de su gran importancia, revela una situación particular: solo 26 de las empresas encuestadas declara utilizar un modelo específico y bien definido. Mientras tanto, 65 empresas indica no implementar ningún modelo. Cabe destacar que 84 empresas afirman seguir un modelo, aunque este no está definido.



**Figura 10.** ¿En su empresa se hace uso de un modelo específico en su cadena de compras?

Esta información es medular, ya que implica que, si bien puede existir un deseo o un enfoque instintivo para adherirse a un modelo, existe una ausencia de formalización o documentación precisa de dicho modelo. Esta brecha puede generar ineficiencias, inconsistencias y desafíos para optimizar las operaciones de compras.

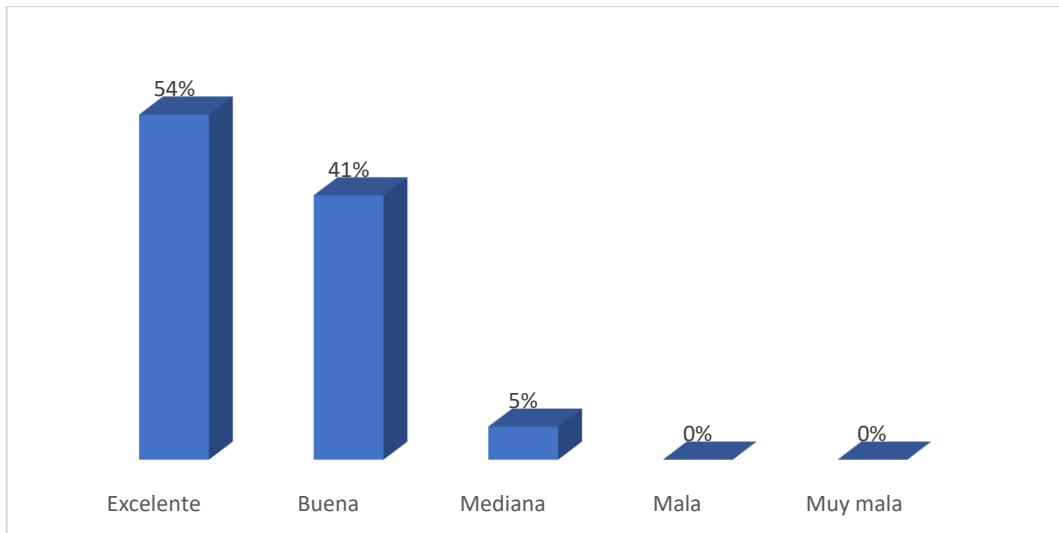
Aquellas empresas que afirman utilizar un modelo (ver figura 11), incluso aquellas sin uno definido, muestran que el modelo tradicional es más común, representando 182 respuestas. Otros modelos, como las compras estratégicas con un 10% o la cadena de suministro sostenible con un 6%, presentan niveles de adopción significativamente menores. Los modelos más contemporáneos o modernos como las compras colaborativas, la respuesta ágil o los modelos digitales, apenas están representados en las estadísticas.



**Figura 11.** ¿Cuál es el modelo que se utiliza en la cadena de compras?

Si bien las empresas reconocen la importancia de las compras, sus métodos actuales son predominantemente convencionales. Esto revela una gran oportunidad para actualizar y adoptar tácticas de compra avanzadas que mejoren la eficiencia, promuevan la sostenibilidad y garanticen una competitividad duradera.

Un porcentaje significativo de las empresas considera la calidad de sus productos como excelente (figura 12), mientras que un porcentaje igual importante, pero menor (41%) la considera buena, solo un mínimo la describe como mediana y ninguna la considera mala o muy mala. Este hallazgo indica una fuerte confianza en la calidad del producto final. Sin embargo, es fundamental comparar esta confianza con los problemas de gestión de compras.



**Figura 12.** ¿Cómo considera usted que es la calidad final de sus productos?

Los resultados revelan que las empresas perciben sus productos como de alta calidad, los desafíos en la cadena de suministro, como el control inadecuado de los materiales o los retrasos, podrían poner en peligro esa calidad percibida o generar gastos adicionales para mantenerla. La ausencia de valoraciones negativas puede reflejar una perspectiva demasiado positiva o una autoevaluación insuficiente sobre cómo la gestión de compras afecta la calidad.

La tabla 5 muestra la calificación que se ha dado a los procesos que los encuestados consideran como más importante para la gestión de compras (Siendo 5 el más importante). De ello se observa que el promedio ponderado o la calificación más alta obtenida está asociados con la calidad y confiabilidad de los materiales y materia prima. Además, el seguimiento para puntualidad y entrega de materiales, y el análisis de costos para identificar oportunidades de ahorro y optimización de compras también son considerados dentro de los procesos más importantes para la gestión de compras. Este resultado indica, de acuerdo con los encuestados que, una gestión de compra apropiada es mayormente dependiente de los proveedores y su manejo y relación en factores clave como: puntualidad, entrega de materiales y costos productivos.

**Tabla 5.** Procesos más importantes para una apropiada gestión de las compras

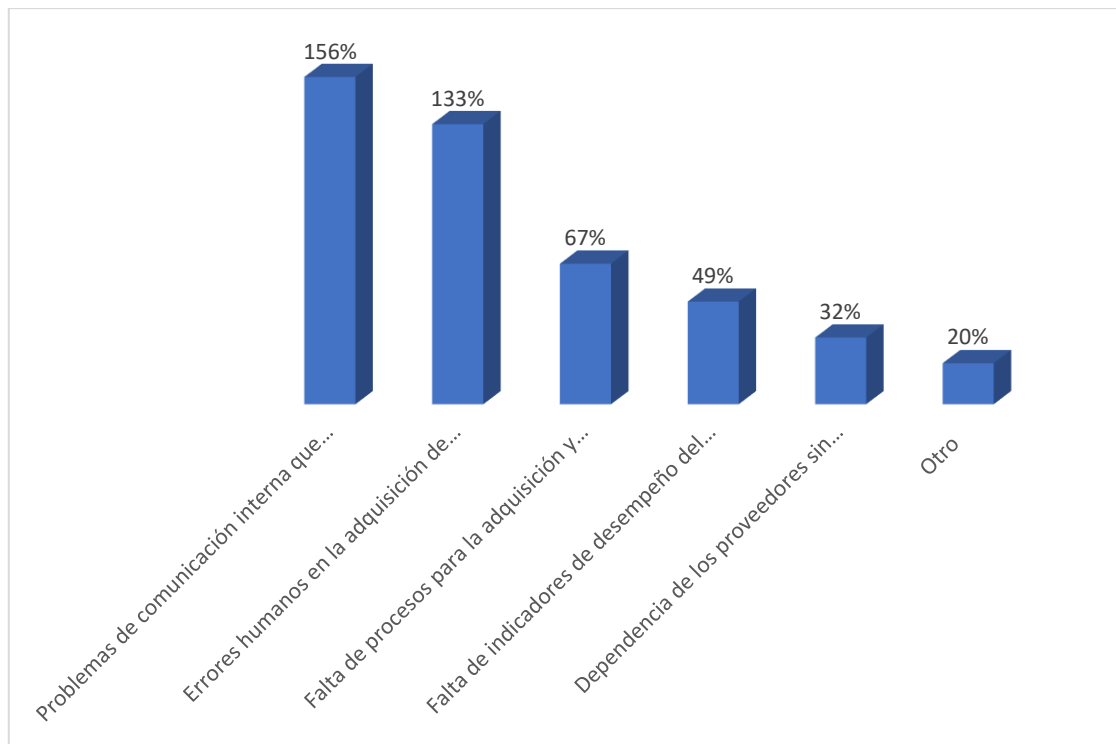
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Media ponderada</b>
Evaluación de proveedores	1	1	2	7	10	4.14
Calidad y confiabilidad de los materiales y materia prima	1	1	9	30	40	4.32
Negociación de contratos y términos de compra con proveedores	1	2	15	35	41	4.20
Gestión del inventario para mantener un control adecuado de stock	3	6	19	3	1	2.78
Seguimiento para puntualidad y entrega de materiales	1	0	8	21	27	4.28
Análisis de costos para identificar oportunidades de ahorro y optimización de compras	1	4	3	17	26	4.24
Gestión de riesgos para disminuir problemas en la cadena de suministro	72	36	9	7	1	1.63
Selección de materias primas adecuadas con estándares de calidad	2	0	2	8	15	4.26
Análisis de las tendencias de mercado para anticipar cambios en la demanda y estrategias de compra	26	38	32	7	4	2.30
Implementación de tecnología para mejorar la eficiencia en los procesos de compra	27	76	65	12	2	2.37
Gestión de las relaciones con proveedores para establecer una sólida colaboración y suministro constante	39	9	8	24	3	2.31
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	

Puede observarse que los encuestados conceden menor importancia a la gestión del inventario para mantener un control; al análisis de las tendencias de mercado para anticipar cambios en la demanda y estrategias de compra; a la implementación de tecnología para mejorar la eficiencia en los procesos de compra; así como a la gestión de las relaciones con proveedores para establecer una sólida colaboración y suministro constante. Aunque la literatura indica lo contrario, los encuestados de la industria dan menos importancia a estos aspectos y consideran que la gestión de riesgos para disminuir problemas en la cadena de suministro es un tema fundamental. Estos resultados indican cómo los consultados, actualmente, ponderan los aspectos relacionados a la gestión de compras, pero también refleja una cierta falta de comprensión en este ámbito.

Por otra parte, los procesos que tuvieron calificaciones más bajas, por debajo de tres, incluyen: la gestión del inventario para mantener un control adecuado de stock; la gestión de riesgos para disminuir problemas en la cadena de suministro; el análisis de las tendencias de mercado para anticipar cambios en la demanda y estrategias de compra; la implementación de tecnología para mejorar la eficiencia en los procesos de compra; y la gestión de las relaciones con proveedores para establecer una sólida colaboración y suministro constante.

Puede observarse conjuntamente, una menor atención e importancia a la gestión de riesgos y al análisis de tendencias del mercado, lo cual debe ser priorizado en análisis para solventar estos aspectos. Esto evidencia una tendencia hacia una actitud reactiva, que expondría potencialmente a las empresas a interrupciones en la cadena de suministro. Asimismo, la poca importancia otorgada a la adopción de tecnología y a la gestión de las relaciones con los proveedores es preocupante, especialmente en un entorno globalizado donde tanto la cooperación como la digitalización de procesos son vitales.

Al analizar estos aspectos, comentados en los párrafos anteriores referentes a la tabla 5, y visualizados específicamente en la figura 13, tales como errores del personal durante la adquisición de materiales, escasez de procedimientos establecidos y métricas de rendimiento insuficientes, pareciera apuntar a un problema comunicacional. Otro desafío a considerar, es la dependencia de un solo proveedor. Estos hallazgos se alinean con la ausencia de modelos de compra bien definidos y el mínimo énfasis concedido a la tecnología.



**Figura 13.** Cuáles son los problemas o dificultades actuales que se presentan en la gestión de compras en su empresa

Los desafíos en la comunicación, junto con los errores humanos, reflejan procedimientos ineficaces o inexistentes y, quizás, una deficiencia en las herramientas que podrían automatizar o estandarizar diversas tareas. La falta de procedimientos establecidos y métricas de rendimiento resalta una tendencia hacia una gestión de compras reactiva que carece de suficiente supervisión, lo que complica la detección y resolución de problemas. Depender de proveedores específicos representa una amenaza significativa que podría interrumpir la cadena de suministro y reducir la capacidad operativa. En general, estos desafíos indican una vulnerabilidad en la gestión de compras, aunque se considere una alta prioridad.

### **Consecuencias de las dificultades en la gestión de compras a la empresa**

Al analizar mediante pregunta abierta cuáles son las consecuencias que ha traído las diferentes dificultades analizadas en la gestión de compras de la empresa se ha obtenido respuestas variadas, entre ellas, en relación a costos y rentabilidad se mencionan: retrasos constantes en la producción por falta de materiales; baja rentabilidad en ciertas líneas de producción; falta de control sobre el presupuesto del área de compras; penalizaciones por incumplimientos contractuales con clientes; incremento de costos por compras urgentes

no planificadas; aumento de desperdicios por compras mal especificadas; inestabilidad en los inventarios y dificultad para prever necesidades. Con relación a proveedores: dependencia excesiva de un solo proveedor; dificultades para negociar precios competitivos por falta de planificación. Con relación a la parte productiva se han mencionado: la disminución de la productividad por tiempos muertos en planta; la acumulación de materiales obsoletos en bodega; quejas frecuentes de los jefes de producción por retrasos; falta de trazabilidad en el origen de los materiales; reproceso de productos terminados por defectos en materia prima; duplicación de pedidos por errores de comunicación interna; reducción de la confianza en el área de compras por parte del equipo directivo, todo esto con efectos en la calidad, indicándose aspectos como problemas de calidad en el producto final por insumos inadecuados y pérdida de clientes debido a incumplimientos en los tiempos de entrega.

Estos resultados evidencian el alcance y la amplia influencia de las deficiencias en la gestión de compras. Los desafíos mencionados en los puntos anteriores, como fallas de comunicación, errores humanos y la falta de procesos y métricas establecidos, tienen efectos reales y perjudiciales en las organizaciones. Los retrasos y los sobrecostos representan impactos significativos o directos.

La pérdida de clientes y la reducción de la rentabilidad indican que las fallas en las compras impactan no solo las funciones internas, sino también la ventaja competitiva y la viabilidad financiera del negocio. La pérdida de confianza observada del equipo directivo hacia el departamento de compras es particularmente significativa, ya que enfatiza la necesidad crítica de mejoras en esta área.

### **Modelo de compras óptimo a la empresa considerando su situación actual**

Al preguntar acerca de los modelos que consideran mejores para compras, en su mayoría se menciona diferentes ideas con los modelos o aspectos que los encargados piensan, entre ellos se mencionan los siguientes: modelo basado en planificación de la demanda histórica y estacional; modelo con alianzas a largo plazo con proveedores clave; modelo con evaluación continua de proveedores según desempeño; un modelo estratégico con planificación semestral y control de proveedores; modelo de compras ágiles que permita adaptarse a la demanda del mercado; modelo digital con trazabilidad de pedidos en tiempo real; modelo con compras programadas trimestralmente y revisión mensual; modelo enfocado en reducción de costos por volumen; modelo que contemple la sostenibilidad y

la responsabilidad social. Solamente un encuestado mencionó un modelo traccional con ciertos ajustes y se mencionó, pero con menor frecuencia modelos como el justo a tiempo con mínimo inventario y también se mencionó el modelo basado en la mejora continua con enfoque Lean.

Si bien el uso de los modelos establecidos es limitado, se reconoce la necesidad de modelos más sofisticados. La mención de modelos ágiles, digitales y estratégicos que integran la gestión de proveedores y la planificación de la demanda, junto con las tendencias de sostenibilidad, refleja la comprensión de las mejores prácticas. Cabe destacar que se aboga por un modelo convencional, pero más organizado, con métricas de rendimiento, lo que indica el deseo de perfeccionar los procesos existentes.

Esto pone de manifiesto que, a pesar de las deficiencias existentes, los encuestados tienen una visión de mejora y conocen los modelos de compras avanzados. La preferencia por un modelo estratégico con planificación semestral y supervisión de proveedores, junto con la referencia a modelos ágiles y digitales, subraya la comprensión de las prácticas eficaces. La disparidad entre el ideal reconocido y la situación actual presenta una clara oportunidad para crear iniciativas y soluciones de formación que animen a las empresas a adoptar un enfoque de compras más eficaz.

### **3.2 Discusión de Resultados**

El grupo de empresas que participó en la encuesta está compuesto principalmente por pequeñas empresas, con un 82%, lo que indica que los resultados reflejan principalmente esta categoría de negocios. Las empresas medianas y grandes representan porcentajes menores, con un 12% y un 6%. El número significativo de pequeñas empresas incluidas en la encuesta es clave para esta investigación. Lo que se deduce, que el conocimiento sobre prácticas en gestión de compras probablemente sea más relevantes y representativos para empresas más pequeñas. Al analizar los resultados, es fundamental tener en cuenta esta distribución, reconociendo que empresas más grandes generalmente poseen sistemas y recursos de compras más avanzados que las más pequeñas. Este sesgo de empresas pequeñas coincide con estudios como el de Quayle (2002) que indican que las prácticas de compras en las pequeñas empresas y medianas suelen ser menos estructuradas y menos documentadas que empresas mayores reflejando menores capacidades

Una gran mayoría de empresas encuestadas (89%), afirma contar con un departamento de compras, mientras que solo el 11% carece de él. Este resultado es alentador, ya que

demuestra que la mayoría de las organizaciones, principalmente las pequeñas empresas, reconocen la importancia de una función dedicada a las compras. No obstante, es fundamental comprender que la simple presencia de un departamento no garantiza una gestión de compras eficaz. Tal como lo indica Guerrero (2020), en este proceso es indispensable también establecer atributos positivos de los productos para lograr que posteriormente se realice la compra. Más aún, si tomando en cuenta que, en las empresas más pequeñas, dicho departamento puede estar compuesto por una o dos personas o incluso combinado con otras funciones, lo que podría limitar su capacidad para adoptar modelos sofisticados o estratégicos. Si bien contar con un departamento oficial es un paso positivo, no garantiza la eficiencia ni la eficacia.

En cuanto a la prioridad de la cadena de compras dentro de la organización, más de la mitad de los participantes (58%), la clasifican como una prioridad máxima, el 18% la considera importante, lo que resulta en un total del 76% que la cree una prioridad alta. Estas estadísticas indican amplio reconocimiento del papel estratégico de la cadena de compras entre las organizaciones. La importante prioridad otorgada a la cadena de compras es una señal prometedora, ya que ilustra que las empresas reconocen su influencia en el rendimiento general. Estando en sintonía con lo que señala Montoya (2021), al referir que, todas las acciones deben estar orientadas a fortalecer la compra y por tanto a que se realice la misma. Sin embargo, si bien identificar la cadena de compras como una prioridad máxima, también presenta un desafío para la gestión de compras, tomando en cuenta que puede haber discrepancias entre percepción y la implementación real.

Cuando se preguntó a las empresas si utilizan un modelo específico en sus procesos de compras, la mayoría reconocen el proceso de compras de alta prioridad, solo una pequeña fracción ha establecido un modelo formal de compras. La mayoría tiende a utilizar un método poco claro o improvisado, lo que puede generar ineficiencias, inconsistencias y dificultades en la evaluación del desempeño. La ausencia de modelos formales de compras puede contribuir a diversos problemas, como la falta de supervisión, errores y la dependencia de los proveedores. Especialmente entre las empresas más pequeñas puede haber escasez de recursos o de experiencia necesaria para crear y documentar modelos de compras específicos. De esta manera investigaciones sobre el comportamiento de adquisición en pequeñas empresas documentan que muchas de ellas operan con métodos

informales o con improvisaciones debido a las limitaciones de recursos y competencias que tienen como es el estudio que presentan Morrissey y Pittaway (2004).

Sobre el modelo aplicado en el proceso de compras, la mayoría afirmaron utilizar un modelo, incluidas las que no están definidas, sobre saliendo las del modelo tradicional, con un 73 %. Otros enfoques son minoría. La fuerte presencia del modelo tradicional concuerda con la idea de que numerosas empresas, especialmente las más pequeñas, funcionan sin un sistema de compras establecido o adoptan una estrategia reactiva o improvisada, en contraposición a lo que expresa Ospina (2024), cuando se refiere que en el proceso de compra debe procurarse la búsqueda de información en donde se tiene problema y requiere de información para solucionarlo, considerando algunas pautas como lo son (1) conocer las necesidades y alternativas para solucionar su problema, (2) conocer atributos que tiene cada necesidad. Este método prioriza las transacciones, los precios y las tareas operativas, en correlación directa con la alta prioridad otorgada a la gestión de compras. Esto sugiere una oportunidad para actualizar las prácticas y adoptar estrategias más progresistas y sofisticadas en la gestión de la cadena de compras. El uso limitado de modelos como la compra estratégica colaborativa, ágil o digital apunta a la falta de comprensión o de recursos necesarios para implementar estos enfoques, pudiendo generar mayor eficiencia, ahorro de costos y resiliencia.

En cuanto a la calidad percibida de sus procesos, el 54% de empresas calificó la calidad de sus resultados como excelente, el 41% la consideró buena. Solo el 5% la calificó como regular, y ninguna la calificó mala o muy mala. Esto indica una sólida autoevaluación de la calidad del producto final; sin embargo, es esencial evaluar esta perspectiva frente a los desafíos de la gestión de compras. Aunque las empresas creen que sus ofertas son de calidad, problemas en la cadena de suministro, como supervisión insuficiente de materias primas o retrasos, ponen en peligro esa calidad percibida o pueden generar gastos adicionales. No obstante, tal como lo señala Cabrerizo (2022), al indicar la importancia de considerar todas las pautas planteadas en el proceso, tomando en cuenta que son esenciales para conocer a los clientes potenciales y conocer que estrategias funcionan para lograr motivar a los consumidores a adquirir un producto o servicio. La ausencia de calificaciones que indiquen un rendimiento deficiente o muy deficiente podría reflejar una visión demasiado optimista o falta de evaluación crítica de la gestión de compras afecta a la calidad.

La poca importancia otorgada a la adopción de tecnología y la gestión de relaciones con proveedores presenta una vulnerabilidad, especialmente en un entorno globalizado donde las alianzas y la eficiencia digital son vitales. Por eso es necesario adoptar lo que indica Monzo et al. (2017), al referir que, las empresas deben prepararse para suministrar los bienes y servicios que demanda el usuario, tomando en cuenta que la gestión de compras se encuentra entre el 40% al 60% del valor de las ventas, una buena gestión de las mismas permitiría un incremento importante de los beneficios para la empresa. Además, la baja calificación de la gestión del inventario, a pesar de su relevancia para los costos y las operaciones, puede indicar una falta de apreciación de su complejidad o valor estratégico.

En síntesis, se puede concluir que, incluso con la implementación limitada de modelos estructurados, existe un reconocimiento de la necesidad de enfoques más personalizados. En este sentido, Unite, Compras estratégicas, tácticas y operativas (2025), señala que no solo el modelo tradicional debería estar presente, también el de compra estratégica, usado para emplear estrategias para inducir a los consumidores a comprar, tomando en cuenta que la compra es considerada como elemento importante de la cadena de valor.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS PARA LA INDUSTRIA TEXTIL DE PICHINCHA**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se pudo observar que una mayoría de las empresas textiles en Pichincha disponen de un departamento de compras, además, entre otros resultados, una mayoría indica que falta priorizar la cadena de suministros, sin embargo, la mayoría de las empresas hacen uso de modelos tradicionales y no tienen procesos definidos, esto genera problemas de comunicación, errores humanos, dependencia de los proveedores, entre otros.

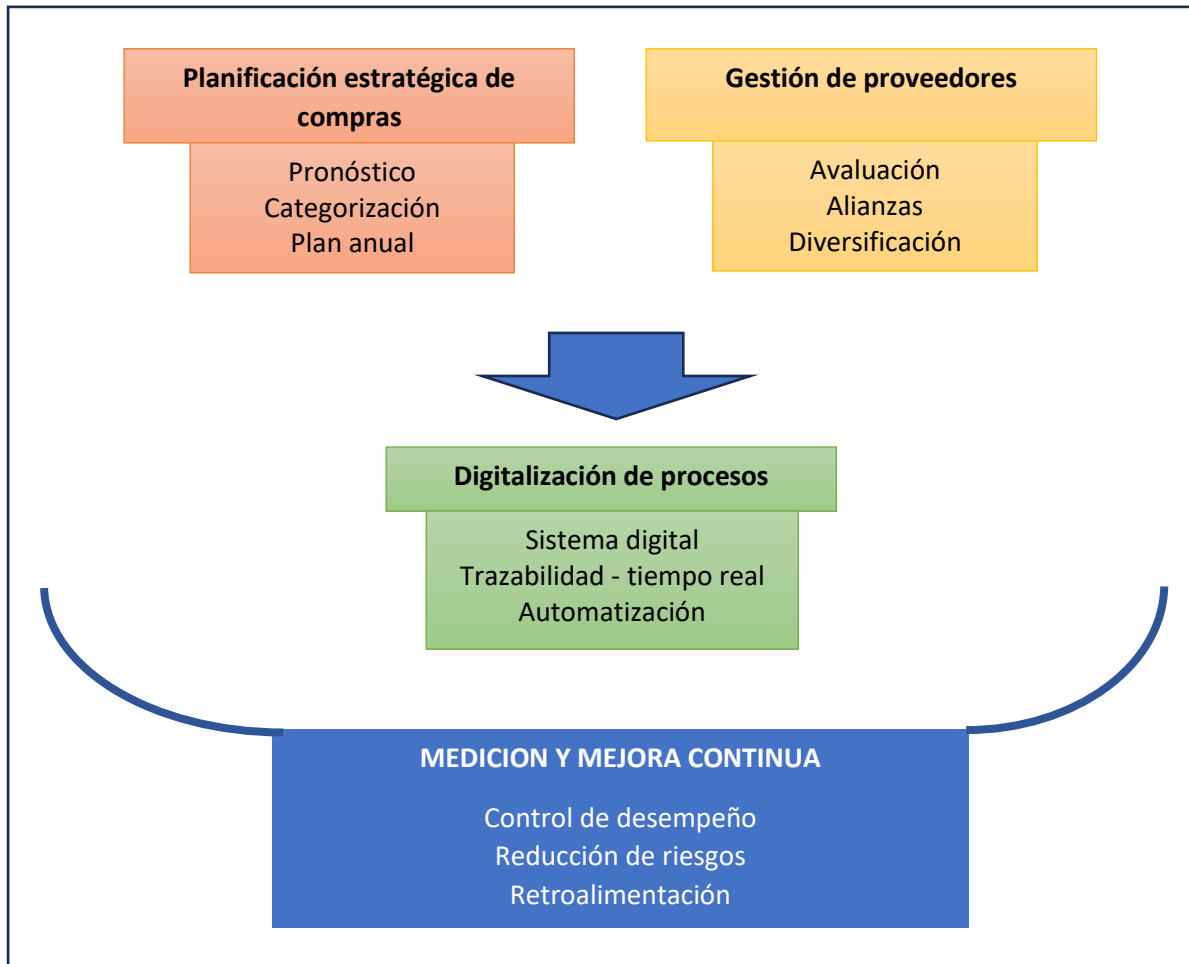
Este tipo de deficiencias mostradas, tienen un impacto en la cadena de suministros, por lo cual se generan retrasos, sobrecostos, pérdidas de clientes lo cual tiene efecto en la rentabilidad. Es por eso que se propone el diseño de un modelo integral de gestión de compras, el cual permita modernizar los procesos, integrar tecnología y finalmente alinear las compras con las estrategias empresariales. Es así que, se presenta a continuación, los objetivos y la estructura del modelo propuesto.

De esta manera, el objetivo de la propuesta es diseñar un modelo de gestión de compras estratégico para la industria textil de pichincha con el fin de optimizar los procesos de compra, reducción de costos y mejoramiento de la calidad de los insumos, con lo cual se fortalezca la cadena de suministro empresarial.

#### **4.1 Estructura del Modelo Propuesto: MGED**

El Modelo de Gestión Estratégica de Compras (MGED) simplifica la integralidad que procura la transformación del modo en que las organizaciones productivas del sector textil de la provincia de Pichincha agencian su logística de abastecimiento. El gráfico representativo del modelo revela la estratégica y puntual interconexión de sus procesos fundamentales: planificación estratégica de compras, gestión de proveedores, digitalización de procesos y medición y mejora continua, articulados en una visión de conjunto garantizando eficacia, trazabilidad y mejora permanente de la cadena de suministro. Cada proceso está diseñado para cumplir su cometido de manera articulada

en el marco de la generación de un flujo constante informativo, de disposiciones y soluciones (Figura 14)



**Figura 14.** Estructura de la propuesta

El modelo propuesto inicia desde la formulación de un diagnóstico en el marco de la planificación estratégica, identificando requerimientos de materia prima y otros insumos, a través del análisis de demanda, determinando así la planificación anual de las compras, evitando tanto la improvisación y las compras no programadas. A continuación, el proceso de gestión de proveedores refuerza el vínculo con los grupos de interés externos, en la búsqueda de acuerdos estratégicos sostenibles que garanticen calidad, observancia, oportunidad y escenarios competitivos. El tercer proceso, digitalización de procesos, integra la tecnología favorecedora del control de las adquisiciones, automatizan los procesos y favorecen la rastreabilidad de la orden de compra desde su inicio al final (entrega). En último lugar, el proceso de medición y

mejora continua culmina el ciclo a través de la valoración metódica por medio de índices de desempeño, feedback y la gestión de riesgos, favoreciendo al modelo ajustares a la dinámica del mercado.

En consecuencia, el MGED actúa holística y cíclicamente fluyendo la data informativa desde cada uno de los procesos. La planificación sustenta la toma de decisiones referente a las compras, la reciprocidad con los proveedores asegura la realización eficiente, la digitalización proporciona claridad y control, y la medición garantiza la mejora permanente y sostenible. Esta perspectiva impulsa la disminución de costos y plazos, así como una cultura organizacional encaminada a la eficacia, la innovación y la sostenibilidad en el sector productivo textil.

En este sentido, la planificación estratégica de las adquisiciones es el proceso medular del modelo. Favorece adelantar y determinar cuáles son las precisiones de materiales utilizando proyecciones de demanda en base a la perspectiva histórica y momentos cambiantes del mercado, analizando predictivamente haciendo uso de opciones digitales, por ejemplo, Excel avanzado o Power BI. Este proceso planifica las compras, acorde a los objetivos estratégicos corporativos del área productiva y de la financiera. Al concebir y preparar cada año el plan de compras y la tipificación ABC de insumos, se podrán observar mejorías en el suministro de materiales críticos atenuando los costos de almacenaje o de compras de improviso. Al mismo tiempo, esta planificación fomenta el enlace y vinculación de departamentos clave de la corporación tales como el de producción, finanzas y aprovisionamiento, mejorando el proceso estratégico y continuo de la toma de decisiones.

La gestión de proveedores, como proceso medular de la corporación, la vincula con el ecosistema exterior de la cadena de suministro. Involucra desde la evaluación, la elección, extensión y captación de proveedores bajo argumentos de oportunidad, calidad, costos y sostenibilidad. El establecimiento de sistemas de scoring y tarjetas evaluativas favorece cotejar objetivamente a los diferentes proveedores minimizando los conflictos derivados de los incumplimientos. Al promover alianzas estratégicas sostenibles a futuro y estrategias co-creativas con los proveedores más importantes, se emprende y consolida la permanencia del suministro reforzándose colaborativamente las relaciones. Este proceso estratégico estimula la multiplicidad de proveedores,

impidiendo la dependencia de un solo proveedor, optimizando así el potencial para responder a cambios imprevistos del mercado.

La digitalización de procesos convierte la gestión de compras convencional en una más actual, versátil, dinámica y sobre todo fundamentada en datos. A través de la puesta en marcha de plataformas ERP (como por ejemplo SAP u Odoo) e instrumentales digitales integradas, conlleva automáticamente a órdenes de compra, conformidades, cotizaciones de precios y monitoreo continuo y en tiempo real. La trazabilidad en tiempo real a través de tecnologías como códigos QR, IoT o *dashboards* de control consolidan la naturalidad en cada etapa procesal. Asimismo, cuando se sistematizan las cotizaciones de precios, disminuyen considerablemente los márgenes de respuesta, y se optimiza la correlación de precios y reduce los errores de los colaboradores. Este proceso es el verdadero respaldo tecnológico que vincula todos los elementos del modelo, promoviendo la eficacia productiva y la claridad completa de la cadena de suministro.

El cuarto proceso, medición y mejora continua, fortalece y ratifica la sostenibilidad del modelo estableciendo el control por medio de índices (KPI) permitiendo el monitoreo o supervisión oportuna de la eficiencia del proceso de compras. Se introducen métricas tales como la observancia de tiempos, calidad del servicio de los proveedores, cantidades de acontecimientos y satisfacción intrínseca. La información recogida y acumulada es analizada habitualmente identificando puntos para mejorar y minimizar los riesgos operacionales. Asimismo, este proceso impulsa la cultura organizacional de retroalimentación duradera, a través de reuniones e investigaciones permitiendo las acciones correctivas necesarias y conservar un aprendizaje corporativo continuo y dinámico. La mejora continua transforma al MGED en un modelo configurable y encaminado a la excelencia.

A continuación, se presenta a detalle los diferentes ejes sobre los cuales se soporta la propuesta. El primer eje se resume en la tabla 6 y aborda la planificación estratégica de compras que busca estructurar desde la demanda hasta las compras.

**Tabla 6.** Eje 1: Planificación estratégica de compras

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramienta a utilizar</b>
Pronóstico de demanda	Uso de estacionales que permitan prever las necesidades.	Software de predicción como Excel avanzado, Power BI.
Categorización de insumos	Clasificación ABC según prioridad y valor.	Matriz de Kraljic
Plan de compras anual	Elaboración de un calendario de adquisiciones.	Cronograma en Project u otro software

Se plantea como eje inicial la planificación estratégica de compras, considerando la integración de un pronóstico de demanda, haciendo uso de herramientas y software, además que se integre un modelo de inventarios para un manejo adecuado de los mismos, haciendo uso de la clasificación ABC y también que se considere un plan de compras anual, con su respectivo calendario de adquisiciones, con un apropiado manejo del software de respaldo.

Como segundo eje se tiene la gestión de proveedores (ver tabla 7) que establece la manera en la que selecciona y evalúa a estos, se fortalece las relaciones y se disminuye la dependencia.

**Tabla 7.** Eje 2: Gestión de proveedores

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramienta Sugerida</b>
Evaluación y selección	Creación de un sistema de scoring de proveedores.	Fichas de evaluación con criterios ponderados
Desarrollo de alianzas	Programa de colaboración con proveedores clave.	Contratos a largo plazo, reuniones trimestrales
Diversificación	Reducción de la dependencia mediante múltiples fuentes.	Base de datos de proveedores alternativos

Con el fin de profundizar y explicar lo que expresa la tabla, se puede indicar que una gestión apropiada de proveedores, con una evaluación y selección de los mismos, se

puede lograr creando un sistema de *scoring* con sus respectivas fichas de evaluación, el cual permita tomar buenas decisiones acerca de ellos. Además del desarrollo de alianzas, con programas de colaboración y contratos a largo plazo que fortalezcan las relaciones con uno de los más importantes socios que finalmente son los proveedores. Además, se plantea que exista diversificación de proveedores, con el fin de que se disminuya la dependencia a través de diferentes fuentes, para ello una base de datos adecuada con las herramientas previamente indicadas será el soporte que se requiere.

El tercer eje corresponde a la digitalización de procesos (ver tabla 8) que incluye el sistema de compras, la trazabilidad y la automatización.

**Tabla 8.** Eje 3: Digitalización de Procesos

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramienta Sugerida</b>
Sistema de compras digital	Plataforma integral para órdenes de compra, aprobaciones y seguimiento.	Software ERP módulo compras (Ej: SAP, Odoon)
Trazabilidad en tiempo real	Monitoreo de pedidos desde la emisión hasta la recepción.	Códigos QR, IoT, plataformas logísticas
Automatización de cotizaciones	Uso de herramientas para solicitar y comparar cotizaciones.	Plataformas como Mercado Público

El sistema de compras digitales se logra con plataformas robustas que integren órdenes de compra, aprobaciones y seguimiento, integrados a un software ERP. Además, que se realiza un monitoreo de pedidos desde la emisión hasta la recepción, es decir una trazabilidad en tiempo real, misma que puede ser gestionada por las mismas plataformas mencionadas, integrando códigos QR y plataformas logísticas. Además, automatizar las cotizaciones integrando la tecnología mencionada y con plataformas.

El cuarto eje corresponde a la medición y mejora continua (ver tabla 9) considerando el control, la disminución de riesgos y la retroalimentación, las cuales son aspectos que pueden dar estructura a la medición y mejora continua.

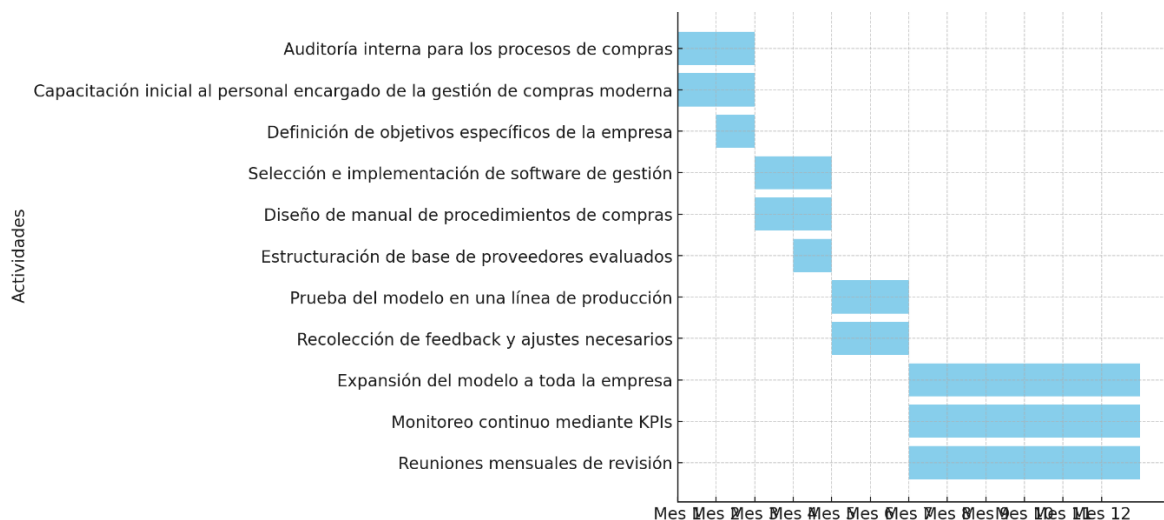
**Tabla 9.** Eje 4: Medición y Mejora Continua

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador (KPI)</b>
Control de desempeño	Monitoreo del cumplimiento de plazos, calidad y costos.	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo
Reducción de riesgos	Identificación y mitigación de riesgos en la cadena.	Número de incidencias por mes
Retroalimentación	Encuestas de satisfacción a usuarios internos.	Índice de satisfacción del departamento de producción

La medición y la mejora continua permite fortalecer los puntos anteriores, darle seguimiento y con ello que estas acciones sean ejecutivas. Para ello se plantea un control de desempeño con monitoreo del cumplimiento de plazos, calidad y otros, con sus respectivos KPIs, se establezca además una gestión de riesgos, la cual identifique nuevos potenciales riesgos en la cadena, y además reuniones de retroalimentación, incluido encuestas de satisfacción lo cual fortalezca esta estrategia.

#### 4.2 Implementación por etapas

La implementación se presenta en la figura 15 donde se indica el tiempo para ir estableciendo los requerimientos de cada parte de la propuesta. Posteriormente se detalla la puesta en marcha.



### Figura 15. Cronograma de implementación

La puesta en marcha del modelo propuesto se inicia con un diagnóstico del contexto actual y descripción de los objetivos estratégicos. Posteriormente se realiza la instalación la distribución del sistema, capacitación a los colaboradores, así como adecuación tecnológica y se realizan las adaptaciones en una determinada línea o zona de prueba para comprobar la eficiencia y efectuar los ajustes a que hubiere lugar. De esta manera se puede realizar la ejecución y supervisión a través de un desarrollo exhaustivo del modelo propuesto y monitoreo a través de los índices determinados.

Este planteamiento de implementación disminuye las contingencias, posibilita el aprendizaje en la puesta en marcha y garantiza una evolución cuidadosa hacia una misión más eficaz y lógica.

#### 4.3 Recursos necesarios e impacto

Los insumos requeridos deben integrar recursos humanos, tecnológicos, financieros y también considerar el recurso del tiempo, a continuación (ver tabla 10) se detalla los que han sido considerados para fortalecer las estrategias planteadas.

**Tabla 10.** Recursos necesarios

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Humano	Jefe de Compras, Analista de Datos, Soporte TI	Gerencia General
Tecnológico	Software ERP, computadoras, acceso a internet	Departamento de TI
Financiero	Inversión inicial en software y capacitación	Área Financiera
Temporal	6 meses para implementación inicial	Jefe de Proyecto

En cuanto a la puesta en marcha del MGED, es preciso incluir al talento humano capacitado, la tecnología apropiada, los recursos económicos y los temporales. El talento humano capacitado es fundamental: el jefe de aprovisionamiento, los programadores informáticos y los colaboradores de las tecnologías de la información TI deben contar con la suficiente competencia digital y metodológica en mejora continua. referente a la tecnología apropiada, la aprobación de un sistema de planificación de recursos

empresariales ERP sólido, conectividad garantizada y permanente, e instrumentos tecnológicos modernos son imprescindibles. En cuanto a los recursos económicos, se sugiere consignar y aprovisionar la inversión inicial para la compra de software, sus correspondientes licencias y la capacitación *in company*. Por último, los recursos temporales consideran un tiempo cerca de seis meses para la puesta en marcha inicial, con evaluaciones cada tres meses después de garantizar que se cumplan definitivamente los objetivos corporativos.

La literatura con relación a la gestión de compras y la cadena de suministro muestra que adoptar modelos estratégicos, así como el uso de herramientas digitales, permite reducir de forma significativa los tiempos de ciclo, los sobrecostos por compras urgentes y la variabilidad en la calidad de los insumos, esto principalmente para pasar de esquemas reactivos a esquemas planificados y coordinados. Monzo et al. (2017) menciona en su investigación, que la gestión de compras puede representar entre un 40 y el 60% del valor de las ventas, por lo que una mejora que pueda ser relativamente moderada en la eficiencia de este proceso tiene efectos directos irrelevantes en la rentabilidad de la empresa.

De igual manera, los enfoques de cadena de suministro 4.0 plantean que la integración de la información en tiempo real, la trazabilidad y la colaboración con los proveedores contribuye a reducir tiempos de procesamiento y a estabilizar el abastecimiento, principalmente en sectores intensivos en consumo como es del textil. Este tipo de planteamientos coinciden con el diagnóstico realizado en la industria textil de pichincha, en donde se identificaron retrasos recurrentes por la falta de materiales, incremento de costos por compras urgentes no planificadas o la inestabilidad en los inventarios y una fuerte dependencia de uno o pocos proveedores. Es así como, la implementación del Modelo de Gestión Estratégica de Compras (MGED) se ha orientado justamente a la corrección de esas fechas a través de los ejes que se han planteado, y finalmente, estos componentes responden a los problemas que sean diagnosticados claramente, como la ausencia de modelos formales, el uso predominante de prácticas tradicionales, la baja adopción tecnológica y la gestión reactiva de los inventarios y proveedores.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Se puede concluir que la gestión de compras del sector y provincia objeto de estudio, está determinada por una significativa existencia de empresas de pequeña dimensión (82% de las consultadas), lo cual representa un verdadero reto y condicionante en cuanto al modo de organizar estructuralmente sus procesos de compra. Es importante resaltar que aun cuando el 89% de los emprendimientos textiles tiene dentro de su estructura, una unidad organizativa dedicada a las compras de manera operacional y funcional, gran parte de estas cuentas con modelos convencionales o informales (improvisados) de gestión de compras, restringiendo tanto el potencial innovador como la eficiencia de los procesos.

En este orden de ideas, la cadena de suministros es considerada como una opción estratégica de alta prioridad por el 76% de los consultados, aun cuando se evidencia una fisura entre lo que se percibe y lo que pone en marcha realmente en términos de buenas prácticas. Igualmente se concluye que la inexistencia o insuficiencia de modelos con formalidades precisas, la poca aceptación de tecnologías crea debilidades en la calidad, la vinculación con los proveedores y los procedimientos que subyacen en la administración de los inventarios

Al analizar la situación actual de la gestión de compras en la industria textil de Pichincha se puede establecer que la misma es reconocida considerablemente su valor estratégico de la gestión de compras, pero en gran parte de empresas de pequeñas dimensiones, el departamento de compras opera limitadamente con recursos y talento humano, privilegiando las prácticas en labores operacionales y transaccionales sobre la planificación estratégica o la gestión de la innovación; no obstante el 95% de las empresas consultadas aprecian como buena o excelente la calidad de sus productos, esta perspectiva muy optimista, no revela completamente los conflictos verdaderos de la cadena de suministro, como por ejemplo: demoras, carencia de vigilancia de las materias primas o debilidades en inventarios, evidenciando la obligación de reforzar procesos mucho más organizados y trascendentales que garanticen tanto la eficacia y la sostenibilidad.

Al examinar los modelos de compras aplicados en la industria textil en Pichincha, se concluye que prevalece el modelo tradicional, revelando una orientación centralizada en dos variables: precios y transacciones. Por otra parte, los modelos estratégicos, o bien colaborativos o digitales no son usualmente usados, fundamentalmente por restricciones

derivadas de recursos y desconocimiento de los mismos. Los procesos de compras improvisados generan inoperancia, dependencia exacerbada de proveedores y poco control.

El análisis de la gestión de la cadena de suministro y la influencia en la gestión de calidad realizado mostró que la gestión de inventarios es considerada de poco valor, no obstante, a su efecto directo tanto en costos operativos y eficacia operacional. La poca acogida tecnológica y la frágil gestión de la vinculación y articulación con los proveedores restringen el potencial corporativo de responder ante un mundo globalizado. Es preciso acotar, que aun cuando las empresas consultadas valoran su producción en términos de alta calidad, persisten riesgos procedentes del débil control de las materias primas y demoras en los suministros.

Finalmente se ha propuesto un modelo de gestión de compras aplicable al caso de estudio, mismo que apunta hacia una transición a modelos más estratégicamente estructurados. El modelo propuesto debe abordar aquellas restricciones de las empresas de pequeñas dimensiones (la gran parte de sector textil), pero a la vez considerar la suficiente flexibilidad para ajustarse a empresas de mayor dimensión. Como aspecto fundamental para efectos de incrementar la competitividad, debe considerarse la incorporación de la gestión de compras a la cadena de suministros.

### **Recomendaciones**

Se recomienda, tanto la identificación como la documentación de los procesos fundamentales de los procesos claves de la gestión de compras que inciden en la cadena de suministros en la industria textil. Elaborar índices de desempeño en toda la cadena de suministros para minimizar la fractura entre realidad y la percepción de los consultados. Promover la cooperación en el sector de pequeñas empresas para socializar las buenas prácticas reforzando la resiliencia de la cadena de abastecimientos

Se recomienda además llevar a cabo periódicamente diagnósticos de la gestión de compras identificando tanto fortalezas como debilidades. Profesionalizar académicamente a los colaboradores que trabajan en los departamentos de compras. Elaborar políticas internas para la articulación de la gestión de compras, la planificación productiva y la gestión de la calidad. Poner la evaluación de resultados para minimizar el excesivo optimismo.

Es importante orientarse hacia la transición de nuevos modelos estratégicos y colaborativos de compras, con los proveedores, que analicen necesidades, evalúen opciones alternas de gestión de riesgos, mejoren la calidad y disminuyan los costos. Implantar progresivamente la digitalización de la gestión de compras, adecuadas a la potencialidad de empresas pequeñas. Divulgar tanto los éxitos y las buenas prácticas del sector textil para promover la adopción de modelos innovadores.

Se recomienda además la puesta en marcha de sistemas de control de calidad articulados estrechamente tanto con la gestión de compras como con la cadena de suministro. Efectuar inversiones en tecnologías asequibles para la optimización de la eficacia y la trazabilidad de las ordenes de compras.

Finalmente, se sugiere incorporar índices medidores de la calidad y eficiencia de cada uno de los procesos del modelo propuesto. Impulsar la capacitación y el acompañamiento competente y permanente garantizando la apropiada puesta en marcha del modelo. Implantar un plan guía en empresas pequeñas que permita la validación del modelo para su adecuación previa a su empleo general.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almache, J. (2020). Sistema de Control de Compras. *Ulpgc*, 27. Recuperado el 2021, de [https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11310/20\\_el\\_SISTEMA\\_DE\\_COMPRA.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11310/20_el_SISTEMA_DE_COMPRA.pdf)
- Altair. (2025). *La Importancia de la Gestión Estratégica de las Compras*. Recuperado el 10 de Marzo de 2025, de ¿En qué consiste la gestión estratégica de las compras?: <https://soluciones-reales.es/la-importancia-de-la-gestion-estrategica-de-las-compras/#:~:text=%C2%BFEn%20qu%C3%A9%20consiste%20la%20gesti%C3%B3n,la%20estrategia%20de%20compra%20establecida>).
- Baleta-Araujo, B., & Olmedo-Plata, A. (2020). Cadena de suministros: Una alternativa de planificación de productos en el sector industrial de Colombia. *Universidad Popular del Cesar*.
- Barrios, A., Pereira, G., Vargas, J., Hernández, M., & López, Y. (2023). *Propuesta de supply chain management y logística para la empresa Biocombustibles Sostenibles del Caribe S.A.* Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) ECTBI, Escuela de ciencias básica, tecnología e ingeniería. doi:<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57879/Mfhernandez.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Boza, J., Pérez-Rodríguez, J., & De León, J. (2016). *Introducción a las técnicas de muestreo*. Ediciones Pirámide.
- Cabrerizo, M. (2022). *El comportamiento de compra del consumidor (Procesos de venta)*. Editex Archivo.
- Cabrerizo, M. (2022). *El proceso de decisión de compra del consumidor (Procesos de venta)*. Editex Archivo,.
- Caja, A. (2018). *Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor*. ICG Marge, SL.
- Calatayud, A., & Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0*. Inter-American Development Bank.

- Carreño, A. (2021). *Cadena de suministro y logística*. Fondo Editorial de la PUCP.
- CEUPE. (12 de 11 de 2020). *IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/importanciacalidad-organizaciones.html>
- Díaz, Y. (2018). *Análisis de las estrategias de marketing digital aplicadas por las microempresas en el sector textil de la Provincia de Pichincha*. Obtenido de Repositorio Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15305/1/UPS-QT12435.pdf>
- EAE Business School Barcelona . (278 de Julio de 2022). *Ejemplos de cadenas de suministros: lo que te enseñan Zara y Amazon*. Recuperado el 10 de Marzo de 2025, de Ejemplos de cadenas de suministros: lo que te enseñan Zara y Amazon
- Echeverri, S. R. (2014). *Modelización de una cadena de abastecimiento (supply chain) para el sector textil-confección en el entorno colombiano*. Medellín: Universidad Nacional De Colombia. Recuperado el 2021, de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/69885/71656936.20101.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espín, D. E. (2019). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS E IMPLEMENTACIÓN EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR*. Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. Obtenido de [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17308/2.4%29Tesis\\_final\\_Diana\\_Esp%c3%adn\\_12agosto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17308/2.4%29Tesis_final_Diana_Esp%c3%adn_12agosto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Farias, G. (2017). *El abastecimiento textil futuro*. Recuperado el 2021, de <https://gabrielfariasiribarren.com/el-abastecimiento-textil-futuro/>
- González, A. (2018). *Diseño de un modelo estratégico de gestión de compras y abastecimiento para una empresa de fabricación de productos de fibrocemento*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado el 2021, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10554/T08229.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Guerrero, H. (2020). *Inventarios y Control de inventarios* . ECOE Ediciones.

- Hockenberry,, M. (2022). «*Cellular Capitalism: Life and Labor at the End of the Digital Supply*» «*Cellular Capitalism: Life and Labor at the End of the Digital Supply Market*, Cambridge, . Massachusetts, : Mit Press, pp. 263-280.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quirón Ediciones.
- Ivester, A. L., & Neefus, J. D. (2016). Industria De Productos Textiles. *Enciclopedia De Salud Y Seguridad En El Trabajo*, 36. Recuperado el 2021, de <https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+89.+Industria+de+productos+textiles>
- Kaizen Institute . (2025). *Implementación de una Cadena de Suministro Sostenible*. Recuperado el 11 de Marzo de 2025, de <https://kaizen.com/es/insights-es/cadena-suministro-sostenible/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20cadena%20de%20suministro%20verde?,empresariales%20m%C3%A1s%20conscientes%20y%20responsables>.
- Laoyan, S. (2 de Febrero de 2025). *Usa estas estrategias para ayudar a tu equipo a desarrollar habilidades para la resolución de problemas*. Recuperado el 10 de Marzo de 2025, de <https://asana.com/es/resources/problem-solving-strategies>
- Máñez, R. (2019). *Qué es el Proceso de Compra del Consumidor y cuáles son sus fases*. Obtenido de <https://escuela.marketingandweb.es/proceso-de-compra/>
- Menendez, G. (2013). *Metodo de las 5 S*. Obtenido de Preven Control: <https://prevencontrol.com/prevenblog/conoces-el-metodo-de-las-5-s/>
- Montero , L., Castellanos, G., & Ruiz, S. (2023). Modelo de distribución minorista con un enfoque integrado de logística y. *Economía y Desarrollo*. 167(1) , 1-15. <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v167n1/0252-8584-eyd-167-01-13.pdf>.
- Montoya, A. (2021). *ADGD117PO Gestión de compras y aprovisionamiento*. Ra-Ma S.A. Editorial y Publicaciones.
- Monzo, J., Saval, V., & Martínez, A. (2017). *Gestión de Compras*. *Mc Graw Hill*, 26. Recuperado el 2021, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf>

- Moreno, Ó. A. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Dialnet*, 12. Recuperado el 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776952.pdf>
- Muñoz, F. (2019). Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM S.A. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 1-20.
- Noboa, S. (2021). “GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA CERÁMICAS Y MEGA AKABADOS EL DESCUENTO”. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO* , 1-110.
- Ortiz, L. (11 de Junio de 2024). *Hilos de resiliencia: el sector textil de Ecuador ante nuevos desafíos*. doi:<https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/hilos-de-resiliencia-el-sector-textil-de-ecuador-ante-nuevos-desafios/>
- Ospina, A. (31 de Enero de 2024). *Proceso de Compra del Consumidor: 4 etapas hasta la decisión*. Recuperado el 10 de Marzo de 2025, de <https://www.rdstation.com/blog/es/proceso-de-compra/#:~:text=Etapa%20:%20Reconocimiento%20del%20problema,problema%2C%20para%20luego%20buscar%20soluciones.>
- Pallo, M. L. (2022). *Gestión de la cadena de suministros en la empresa COBRE SISTEMAS S.A.* PUCE, Sede Ambato. doi:<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7ab857f2-3044-4f62-a637-16505b3c4a71/content>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985).
- Parra, A. (2025). *Ejemplos de atributos de un producto o servicio*. Recuperado el 10 de Marzo de 2025, de <https://www.questionpro.com/blog/es/ejemplos-de-atributos-de-un-producto-o-servicio/>
- Pérez, A. (2020). *La importancia de la función de compras*. Obtenido de Meetilogistics: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/funcion-de-compras/>
- Pires, C. (2021). *Gestión Por Procesos En La Práctica*. Independently Published.
- Quiñonez, F. (20 de Febrero de 2015). *Metodología para la Investigación*. Obtenido de <http://metodologiafloresmagon.blogspot.com/2015/02/1.html>

- Ramos, G. (03 de 04 de 2017). *HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE GESTIÓN DE CALIDAD*. Obtenido de sutori :  
<https://www.sutori.com/story/historiay-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad--VMb6P4wrEX1F3M7fgKtHtjRr>
- Robles, B. (2019). Población y muestra. *PuebloCon*, 245-246.
- Rueda, G. E. (2015). Estrategias En La Gestión De La Cadena De Suministro Del Sector Textil Bajo Un Enfoque Lean. *Universidad De San Buenaventura Seccional Medellín*, 81. Recuperado el 2021, de  
[http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4025/1/Estrategias\\_Gestion\\_Cadena\\_Rueda\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4025/1/Estrategias_Gestion_Cadena_Rueda_2015.pdf)
- Sánchez, O. (2021). *Gestión de proveedores*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Serenty. (2019). *¿Por qué es tan importante el proceso de compras en mi empresa?* Obtenido de Serenty Process Consulting: <https://www.serenty.es/noticias/tan-importante-proceso-compras-empresa/>
- Silvera, R. (2020). *Gestión logística internacional*. Ecoe Ediciones.
- Smartsheet. (01 de 03 de 2022). *Cadena de suministro* .
- Superintendencia de Compañías. (2023). *Reporte directorio de compañías*. Obtenido de <https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>
- Unite. (2024). *Compras estratégicas, tácticas y operativas*. Obtenido de Tres enfoques fundamentales para las compras de empresa: ¿en qué se diferencian y cómo interactúan?: [nite.eu/es-es/novedades/historias-y-tendencias/compras-estrategicas-tacticas-operativas#:~:text=Las%20compras%20estratégicas%20hacen%20hincapié,y%20en%20base%20a%20datos](https://nite.eu/es-es/novedades/historias-y-tendencias/compras-estrategicas-tacticas-operativas#:~:text=Las%20compras%20estratégicas%20hacen%20hincapié,y%20en%20base%20a%20datos).
- Unite. (2025). *Compras estratégicas, tácticas y operativas*. Recuperado el 10 de Marzo de 2025, de Tres enfoques fundamentales para las compras de empresa: ¿en qué se diferencian y cómo interactúan?: <https://unite.eu/es-es/novedades/historias-y-tendencias/compras-estrategicas-tacticas-operativas>
- Vargas, Ó. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles. *Punto de Vista | vol. v | n.º 8 | enero-junio*, 41-54 - <https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Vargas->

Moreno/publication/276307645\_Gestion\_de\_compras\_eficientes\_y\_sostenibles\_modelo\_para\_la\_gestion\_de\_la\_cadena\_de\_suministro\_y\_para\_romper\_paradigmas/links/5627f92308ae518e347b30da/Gestion-de-compras.

Vivancos, A., Fernández, A., Arteta, A., & Sánchez, L. (2021). *Las Compras en la Empresa: fundamentos y experiencias*. U.P.M. Press.

## Anexos

### ENCUESTA

La presente encuesta tiene como fin levantar información de la industria textil con fines académicos y con el objetivo de presentar un modelo de gestión de compras para las empresas textiles en la provincia de Pichincha que finalmente les ofrezca un aporte a su gestión.

Conteste las siguientes preguntas marcando una X en el casillero que considere más apropiado para cada pregunta.

Agradecemos su participación.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Tamaño de la empresa  Grande  Mediana  Pequeña

Dispone de un departamento de compras Sí  No

#### PREGUNTAS

1. ¿Cómo calificaría la gestión de compras en su empresa?

Excelente  buena  Mediana  Mala  Muy mala

2. ¿Qué prioridad considera usted que tiene la cadena de compras en su empresa?

Máxima prioridad  Importante prioridad  Mediana prioridad   
Baja prioridad  Mínima prioridad

3. ¿En su empresa se hace uso de un modelo específico en su cadena de compras?

Sí  No  Sí pero no está definido

4. ¿Cuál es el modelo que se utiliza en la cadena de compras?

- Modelo Tradicional
- Modelo de compra transaccional
- Modelo de compra estratégica
- Modelo de compras colaborativas
- Modelo de Respuesta Rápida
- Modelo de Cadena de Suministro Ágil

Modelo de Cadena de Suministro Sustentable

Modelo de Cadena de Suministro Digital

Otro (indique) \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo considera usted que es la calidad final de sus productos?**

Excelente  Buena  Mediana  Mala  Muy mala

**6. Califique de 1 a 5 los procesos que considera más importantes para una apropiada gestión de las compras en su industria. (Solamente marque del 1 al 5 siendo 1 el primer proceso o más importante que considera y 5 el quinto más importante de los siguientes:**

<b>Procedimiento o factor de análisis</b>	<b>Importancia</b>
Evaluación de proveedores	
Calidad y confiabilidad de los materiales y materia prima	
Negociación de contratos y términos de compra con proveedores	
Gestión del inventario para mantener un control adecuado de stock	
Seguimiento para puntualidad y entrega de materiales	
Análisis de costos para identificar oportunidades de ahorro y optimización de compras	
Gestión de riesgos para disminuir problemas en la cadena de suministro	
Selección de materias primas adecuadas con estándares de calidad	
Análisis de las tendencias de mercado para anticipar cambios en la demanda y estrategias de compra	
Implementación de tecnología para mejorar la eficiencia en los procesos de compra	
Gestión de las relaciones con proveedores para establecer una sólida colaboración y suministro constante	

**7. Cuáles son los problemas o dificultades actuales que se presentan en la gestión de compras en su empresa**

Problemas de comunicación interna que conduzcan a malentendidos o retrasos

Errores humanos en la adquisición de materiales

Falta de procesos para la adquisición y manejo de la cadena de suministro

Falta de indicadores de desempeño del proceso de compras

Dependencia de los proveedores sin disponer de otras opciones

Otro \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué consecuencias ha traído estas dificultades en la gestión de compras a la empresa?**

---

---

**9. Conoce cuál podría ser el modelo de compras óptimo para su empresa considerando su situación actual**

---

---