



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA TRABAJO DE TITULACIÓN:

Evaluación de la actual administración de la empresa importadora Stalex S.A.S. para determinar el diseño de un modelo de gestión y mejora de competitividad empresarial

AUTOR:

Coba Campoverde, Stalin Javier

**Previo a la obtención del Grado Académico:
Magíster en Administración de Empresas**

Guayaquil, Ecuador

2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Licenciado En Administración De Empresas, Stalin Javier, Coba Campoverde**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster En Administración De Empresas**.

REVISORA

Ing. Yanina Bajaan Villagómez, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 14 días del mes de abril del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Stalin Javier Coba Campoverde**

DECLARO QUE:

El trabajo **Evaluación de la actual administración de la empresa Importadora Stalex S.A.S. para determinar el diseño de un modelo de gestión y mejora de competitividad empresarial** previa a la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 14 días del mes de abril del año 2026

EL AUTOR

Stalin Javier, Coba Campoverde



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Stalin Javier, Coba Campoverde**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Trabajo de titulación de Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Evaluación de la actual administración de la empresa Importadora Stalex S.A.S. para determinar el diseño de un modelo de gestión y mejora de competitividad empresarial**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de abril del año 2026

EL AUTOR:

Stalin Javier Coba Campoverde



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Documento de Titulación

ID : 126f655497c28b1d2f58976a42568127c38d2f45



3%

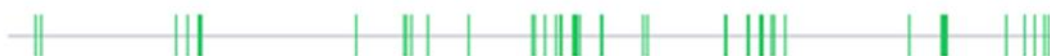
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Documento de Titulación.txt
Tamaño del archivo original : 779,53 kB
Número de palabras : 10.647
Número de caracteres : 71670

Depositante : María del Carmen Lapo Maza
Fecha de depósito : 9 de abril de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 9 de abril de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

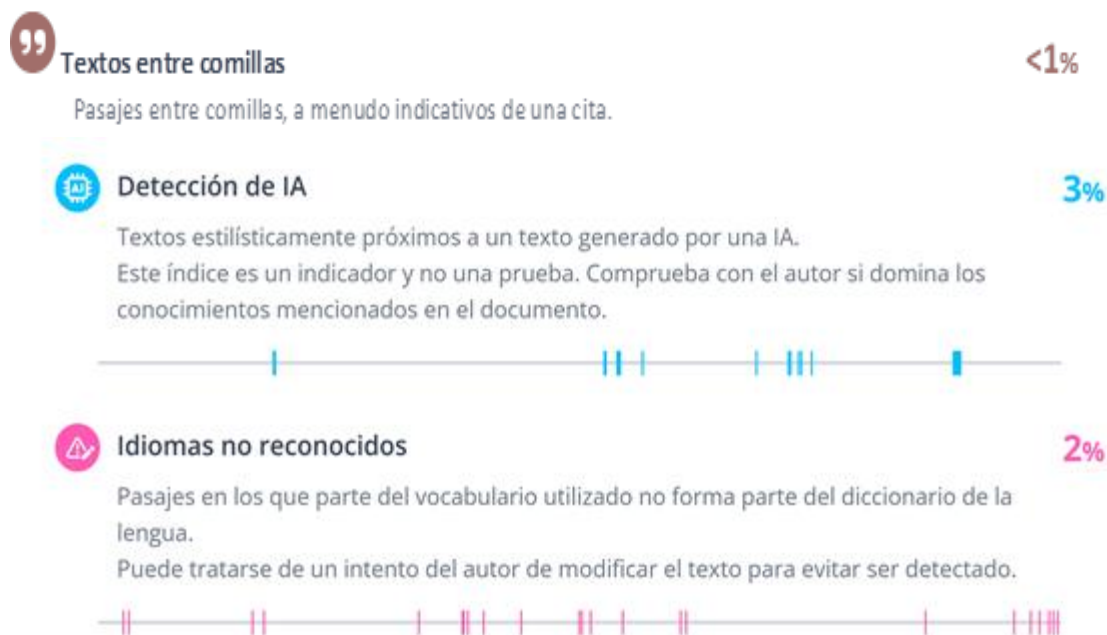
0%

 Sintáctica 0%

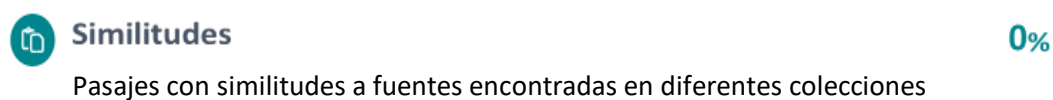
 Semántica *No medido*

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



☰ Fuentes de similitudes (sección 2/2)



Fuente mencionada (sin similitudes detectadas)

| N° | | Descripciones |
|----|--|---|
| 1 | | http://www.aeade.net/ |
| 2 | | http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/ |

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profunda gratitud a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y al programa de Maestría en Administración de Empresas por brindarme las herramientas académicas necesarias para alcanzar este nivel de especialización. A los docentes mi más sincero reconocimiento por su rigor intelectual y su guía experta, que fueron fundamentales para elevar la calidad de esta investigación. Asimismo, agradezco a Importadora Stalex S.A.S por facilitar el acceso a los datos/instalaciones que hicieron posible este trabajo de cuarto nivel.



STALIN JAVIER COBA CAMPOVERDE

DEDICATORIA

"A la persistencia que habita en el estudio y a la memoria de quienes me enseñaron que el conocimiento es la única libertad verdadera. A mis padres, por sembrar la semilla que hoy florece en este grado académico."



STALIN JAVIER COBA CAMPOVERDE

INTRODUCCION

MOTIVACION

Entiéndase como importación al ingreso legítimo de mercancías provenientes de territorios extranjeros, principalmente con fines de carácter comercial, o de carácter social o benéfico, entre otros, permitido siempre y cuando se cumpla con la legislación pertinente (PROMPERÚ, 2015). Al igual que las exportaciones, las importaciones contribuyen al desarrollo económico de un país, ya que mediante estas se adquieren materias primas, productos o bienes que no se hacen internamente y que mejoran la calidad en los procesos de industrialización, producción o comercialización (Sánchez et al., 2020).

Diseñar un modelo de gestión para la competitividad es esencial para lograr la diferenciación, la eficiencia operativa, la gestión de riesgos, la mejora continua, la satisfacción del cliente y la rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Es así que las TIC relación sinérgica con herramientas administrativas y tecnológicas están generando innovadores modelos de negocio, muchas de ellas a través de la explotación de la tecnología web, definiendo el nuevo rumbo de las cuestiones relacionadas con la gestión de las organizaciones.

Referente a las importaciones de los repuestos automotrices, (Quinde et al., 2021), mencionan que realzan al sector automotriz ecuatoriano, ya que protagoniza un papel importante dentro de la economía del país, que genera ingresos fiscales mediante los impuestos y aranceles, crea plazas de empleo ya sea durante procesos de ensamblajes o la comercialización de estos. Sector que ha estado en crecimiento en los últimos años, desde que la población optó por importar bienes duraderos directamente ante la desconfianza del sistema financiero ecuatoriano (Zea et al., 2021).

Ante lo atractivo que ha resultado ser el sector automotriz en los repuestos automotrices de vehículos livianos, reflejándose en la cantidad de compras en el exterior de autopartes que ascendió en CIF a un total de USD 473.425.992,92 millones en el año 2021 (Salazar, 2022), crecieron las empresas que desean comercializar este tipo de productos, con la visión de ser importadores directos, pues la importación directa accede a reducir costos mediante la disminución de

intermediarios, permite establecer precios de venta competitivos, facilita abrir otros canales de distribución y tener más control sobre la mercancía que importa (Paez, 2021).

Bajo las premisas mencionadas anteriormente el presente estudio pretende plantear un modelo de gestión, para una empresa importadora de repuestos automotrices, que permita afrontar con éxito los cambios en: la estructura del mercado nacional, los sistemas de comercio internacional, las políticas aduaneras, las reglas de competencia, la tecnología, el parque automotor; todo ello bajo una percepción sistémica de la realidad, centrado en la estructura organizacional, los procesos, las personas, el ambiente interno y externo, el contexto nacional e internacional y estableciendo sistemas abiertos con capacidad de adecuarse permanentemente a la realidad, capacidad de respuesta rápida, versatilidad, capacidad de reinversión y compromiso.

ANTECEDENTES

Bazurto (2013) realizó un análisis en el marco de la estructura y recomposición de la industria automotriz mundial con relación a México sus oportunidades y perspectivas, con base a estadísticas de producción mundial de vehículos de los diez principales países productores en los años 2010 y 2012. Obteniendo relevancias de las jerarquías en las redes de producción transnacionales de la industria automotriz y generando hipótesis sobre las oportunidades para el país en escalamiento industrial en un marco de transición mundial de esta industria.

Spinosa (2020) aborda las dinámicas actuales del capitalismo globalizado partiendo del estudio del sector automotriz en Argentina mediante el análisis de indicadores de la trama productiva automotriz: empleo y modelos de gestión del trabajo. Concluyendo problemática en la relación capital-trabajo-territorio estableciendo conexiones entre el marco teórico conceptual y datos estadísticos de diversas fuentes: censos económicos y de población y estadísticas de cámaras sectoriales. Además, que la forma de gestión está basada en el paradigma de los recursos humanos, con una gestión de la fuerza de trabajo flexible y un sistema de pagos variable.

Godoy (2016) evalúa el desempeño financiero del sector automotriz colombiano durante el período 2008-2014 mediante el estudio de su eficiencia, eficacia, efectividad y valor agregado económico aplicando indicadores financieros basados en datos contables y aquellos relacionados con la gestión de dicho valor. Evidenciando un crecimiento de las ventas y de los activos a partir de 2010, con una reducción en 2013, haciendo frente a los nuevos retos que ocasionaron las firmas

de los tratados de libre comercio, la crisis andina y la crisis mundial lo cual permite identificar los factores que han influido en el desempeño del sector automotor colombiano.

Pérez (2024) diseña estrategias para la gestión del talento humano que mejoren la competitividad del sector de venta de autopartes en la ciudad de Bogotá mediante encuestas a administradores de los puntos de ventas y a empleados de 50 MiPymes del sector de venta de autopartes en Bogotá D.C., resultados que visibilizan el impacto de la gestión del talento humano en la competitividad del sector de venta de autopartes en la ciudad de Bogotá.

Merchán (2018) estudia el funcionamiento y la organización de una cadena de suministro de autopartes en el sector automotriz a través de una optimización continua del sistema para gestionar la calidad. Concluye que, las ensambladoras, al ser menos responsables en manufactura y montaje y ceder esta función a los proveedores, están más involucradas en los servicios relacionados con la industria del automóvil; así como que, las empresas del sector fabricante de autopartes están centradas en la inversión en maquinaria y equipamiento de última generación y en contar con personal especializado para desarrollar nuevos productos que se adapten a las necesidades del mercado.

OBJETIVO CENTRAL

Dados estos antecedentes el objetivo del presente estudio es evaluar la situación actual de la empresa Importadora Stalex S.A.S. para determinar el diseño de un modelo de gestión y mejora de competitividad empresarial.

CONTEXTO

El estudio se realizará en una empresa familiar constituida bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas cuya razón social es Importadora Stalex S.A.S, ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. Como negocio la familia ha dedicado 28 años al sector automotriz de autopartes generando aproximadamente 30 plazas de empleo. Su permanencia y crecimiento dentro del mercado se deben a la experiencia adquirida, la gestión administrativa basada en valores familiares y la capacidad de adaptación a las demandas del entorno competitivo.

En el Ecuador a marzo del 2022 existe un aproximado de 87.107 puestos de trabajo que se dedican al mantenimiento automotriz, al mismo tiempo en la provincia del Azuay existen alrededor de 195.450 vehículos de todo tipo, las ventas históricas de vehículos están en aumento, tanto así,

que ya sobrepasa a los años 2019, 2020 y 2021, razón por la cual, cada vez incrementan las empresas que prestan el servicio a todo el sector, el posicionamiento se desarrolla en el país, de ahí, que las empresas que se dedican a brindar este servicio necesitan procesos tecnificados y modelos de gestión que permitan mejorar su servicio a sus diferentes clientes (AEADE,2022).

La organización mantendría relaciones comerciales con proveedores estratégicos que se encuentran ubicados geográficamente tanto en China como en India, lo cual permitiría a la compañía la realización de unidad de servicios de distribución de sus productos y reforzar su competitividad en el ámbito del mercado ecuatoriano; por dicho motivo, las industrias localizadas en esos países representan polos industriales clave en la producción de autopartes, extrapolándose ello a la rentabilidad y posicionamiento de los productos en el mercado comercial de Importadora Stalex S.A.S.

METODO

TIPO DE ESTUDIO

Este estudio tiene un enfoque cualitativo de diseño investigativo-acción, se usa para encontrar soluciones a problemas prácticos centrándose en aportar información que guie la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.

Esta investigación según su finalidad es aplicada, pues de los conocimientos adquiridos propone una solución específica de acuerdo con el contexto (Lozada, 2015), es decir, plantea un modelo de gestión que mejore la competitividad, orientando al sector automotriz a conseguir beneficios económicos en la reducción de costos y gastos de inversión.

Posee un enfoque cualitativo y de carácter descriptivo, porque describe información detallada, específica y sistemática del problema de investigación, es decir del modelo de gestión (Guevara et al., 2020).

PARTICIPANTES

En esta entrevista participaran cinco personas que están involucradas directamente con las actividades de la empresa Importadora Stalex S.A.S. y tienen conocimiento de cómo se está ejecutando todo el proceso de los productos importados, desde la compra a los proveedores de

China e India hasta las importaciones de los productos a Ecuador para su debida venta en la ciudad de Guayaquil. Las cinco personas que van a hacer entrevistadas pertenecen al área gerencial (propietarios), talento humano, contabilidad y marketing.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento más adecuado para este estudio será la entrevista semiestructurada en ocho preguntas, cuyo propósito será recopilar información cualitativa sobre la gestión administrativa, identificando los factores internos y externos que influyen en la competitividad dentro del mercado de autopartes automotrices. A través de las percepciones y experiencias de los empleados, se busca comprender como la empresa gestiona sus procesos, se diferencia de la competencia y enfrenta desafíos del entorno. El propósito es identificar las falencias administrativas actuales y recopilar insumos directos de los responsables de cada área para justificar la necesidad de un modelo de gestión formalizado.

PROCEDIMIENTOS

Se usaron métodos teóricos: analítico-sintético, inductivo y de sistematización para procesar y organizar toda la información obtenida. Se realizó una entrevista, porque permite la recolección de datos de forma profunda mediante la interacción directa con los sujetos de investigación, otorgando percepciones o condiciones que se tiene acerca del problema de investigación (Troncoso & Amaya, 2017).

La entrevista se realizó de manera presencial a propietarios y personal del área de talento humano, contabilidad y marketing de la empresa Importadora STALEX S.A.S., para conocer el proceso de importación de la empresa y los repuestos automotrices con mayor demanda en el mercado nacional. A continuación, se efectuó la entrevista al área de marketing, talento humano y contable dentro de su horario y puesto de trabajo. Se añadió un segundo instrumento (la entrevista a clientes externos) para triangular la información con la entrevista a los propietarios.

El tiempo de duración por cada entrevistado fue de 30 minutos y los recursos físicos utilizados fueron hoja de entrevista, esfero azul y celular para grabar la entrevista. Grabación que conto con el consentimiento del propietario de la empresa y de cada entrevistado.

Se efectuó un estudio de documentos obtenidos de bases de datos como: Redalyc, Dialnet y Scielo, para la obtención de datos y argumentación de la investigación, mientras que la

información estadística, económica, normativa y comercial se las obtuvo de las siguientes bases de datos: BCE, Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), SENAE y PROECUADOR.

RESULTADOS

El análisis de las entrevistas a los cinco miembros ha permitido establecer una serie de patrones que determinan los principales elementos que favorecen la permanencia de la empresa en la medida de la competitividad en el sector automotriz. Los participantes destacan, de forma constante, la atención al cliente, la permanencia de la empresa y la experiencia acumulada por los propietarios. Estos aspectos se constituyen como pilares básicos del funcionamiento empresarial y se enmarcan en un modelo organizativo orientado a la confianza, el servicio y el conocimiento del sector automotriz.

Se pone de manifiesto el papel existente de la tecnología en relación a la administración y a la comercialización. Los entrevistados coinciden en que las herramientas digitales hacen posible gestionar el control del inventario, la facturación, la gestión de la información, y la comunicación con los clientes. Haciendo ver que la digitalización no solo sirve para optimizar procesos, sino para facilitar el reforzamiento de la competitividad de la empresa en un mercado donde los consumidores valoran la rapidez y la precisión. Convirtiendo a la tecnología en un recurso estratégico que haga posible la eficiencia interna y el desarrollo del alcance comercial.

Las preferencias de los consumidores son recogidas en tres elementos: el de la calidad, el precio y la confianza en la procedencia del recambio. El resultado que es coherente con la práctica mercantil del comportamiento del mercado de las automóviles, donde la relación coste-beneficio es la que determina en gran medida los criterios de compra. Donde no sólo se trata de adquirir un repuesto, sino también de minimizar el riesgo de fallas, así como compatibilidades o diferenciales atribuida a la garantía y a la asistencia profesional. Un aspecto diferenciador en el caso de la competencia es la trayectoria de la empresa y la experiencia de los propietarios. Reputación que ha supuesto construir un elevado nivel de fidelidad con los clientes. No obstante, los entrevistados admiten que la compañía enfrenta dificultades, vinculadas con la competencia en precios, la aparición de nuevos productos importados y los cambios normativos que generan operativas del sector. Compañías que compiten (Automercado, Urgilez, Leonela, entre más) son fuertes en temas de precios y referidos a variedades de productos y, por lo tanto, exige ajustes firmes Stalex S.A.S.

El análisis también incorpora que la relación con agencias de productos en el extranjero —en su mayoría de China y de la India— se entiende como la cordialidad y seriedad y cumplimiento de acuerdos. En la selección de las nuevas agencias proveedoras se valoran aspectos como calidad del producto, transparencia, experiencia del fabricante, y la responsabilidad ante los tiempos de entrega. Ser cuidadoso en la elección responde a una estrategia orientada hacia la sostenibilidad del negocio y a la protección de la reputación alcanzada ante los clientes.

Respecto a las estrategias de marketing, los entrevistados explican que la publicidad e importancia de las promociones en las redes sociales junto con la fidelidad del cliente son absolutamente importantes para reforzar la relación con los actuales consumidores y de nuevos segmentos.

Los resultados desvelan que Importadora Stalex S.A.S., se encuentra en el mercado gracias al equilibrio entre la experiencia, servicio, digitalización y el marketing. Sin embargo, la compañía necesita fortalecer su actitud frente a estrategias de competencia y variaciones de mercado en el sector de la automoción a nivel global. Este estudio cualitativo pone de manifiesto que la experiencia y la confianza son recursos valiosos, pero la innovación y la comercialización son necesarias para garantizar la sostenibilidad.

ANÁLISIS MODELO DE GESTIÓN ACTUAL

Tabla 1

Matriz FODA de la Importadora Stalex S.A.S.

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Larga experiencia en el sector de automóviles • Relación con proveedores internacionales • Conocimiento profundo del mercado local • Flexibilidad en la toma de decisiones • Cercanía con clientes; relación directa con clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión empírica de la empresa • Procesos administrativos poco tecnificados • Dependencia de decisiones centralizadas • Falta de estrategias formales de marketing • Estructura organizacional poco definida |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mayor demanda de repuestos económicos • Profesionalización de empresas familiares • Alianzas con talleres o lubricadoras • Uso de marketing digital para captación • Ampliación a ciudades | <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en el sector de automóviles • Dependencia de pautas internacionales • Variabilidad en los costos de importación • Cambios en la satisfacción del cliente • Evolución tecnológica del sector automóvil |

Nota. Elaboración propia basada en el diagnóstico situacional realizado (2025)

El análisis FODA de la Importadora Stalex S.A.S. Después de haber examinado dicho texto, tengo que decirte que plasma una empresa con un importante know-how tanto técnico como relacional, pero con una estructura administrativa vulnerable. La principal fortaleza proviene de su experiencia y flexibilidad, lo cual le permite adecuarse con rapidez a las exigencias del cliente local. Por consiguiente, la gestión empírica y la centralización de la toma de decisiones son debilidades con las que puede toparse y que pueden suponer un límite en el crecimiento ante la gran competencia del sector. Las oportunidades en forma de demanda de repuestos baratos sólo se pueden llegar a maximizar si la organización es capaz de caminar hacia la profesionalización de sus procesos; de lo contrario, se verá expuesta a amenazas externas como son la evolución tecnológica o la inestabilidad en cuanto a los costes de importación.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Importadora Stalex S.A.S.

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|---|-------------|--------------|--------------------|
| Fortalezas | | | |
| Experiencia en el sector automotriz | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Relación con proveedores internacionales | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Conocimiento del mercado local | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Flexibilidad en la toma de decisiones | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Relación cercana con clientes | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Subtotal Fortalezas | 0,50 | | 1,72 |
| Debilidades | | | |
| Gestión empírica | 0,12 | 1 | 0,12 |
| Procesos administrativos y comerciales poco tecnificados | 0,12 | 1 | 0,12 |
| Dependencia de decisiones centralizadas | 0,06 | 2 | 0,16 |
| Falta de marketing estructurado | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Estructura organizacional débil | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Total | 1,00 | | 2,42 |

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los propietarios (2025)

El resultado de la matriz MEFI arroja un puntaje ponderado de 2.42, lo que sitúa a Importadora Stalex S.A.S. en una posición interna media. Este valor, al estar por debajo del promedio teórico de 2.50, indica que las debilidades estructurales están afectando la solidez de la organización. Si bien la empresa posee fortalezas críticas como la experiencia en el sector automotriz (0.48) y sólidas relaciones internacionales (0.40), estas se ven opacadas por una gestión empírica y

procesos administrativos con baja tecnificación (ambos con un valor de 1). En conclusión, la empresa es operativamente fuerte gracias a su conocimiento del mercado, pero administrativamente vulnerable debido a su falta de formalización.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Importadora Stalex S.A.S.

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|-------------|--------------|--------------------|
| Oportunidades | | | |
| Mayor demanda de repuestos económicos | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Profesionalización de empresas familiares | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Alianzas con talleres y lubricadoras | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Marketing digital para captación de clientes | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Expansión a nuevos mercados o ciudades | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Subtotal Oportunidades | 0,55 | | 1,80 |
| Amenazas | | | |
| Alta competencia en el sector automotriz | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Dependencia de proveedores internacionales | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Variabilidad en costos de importación | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Cambios en la estructura del mercado | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Evolución tecnológica del sector | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Total | 1,00 | | 2,70 |

Nota. Elaboración propia basada en el análisis del entorno sectorial (2025).

La matriz refleja la posición de este tema con una valoración de 2.70, muy cercana a lo que podría considerarse favorablemente ante los retos y ventajas que genera el medio externo, y aprovechando de forma efectiva la demanda de repuestos económicos (0.60), lo cual le reporta una mayor ventaja. No obstante, el análisis también refleja los retos existentes, como son la alta competencia, que arroja la premisa de una menor competitividad (0.30), y la dependencia de proveedores de carácter internacional. La prevalencia del análisis MEFE, superior a 2.50, pone de manifiesto la posibilidad de aprovechar las oportunidades del mercado si bien la empresa tiene que superar sus retos internos para competir en términos tecnológicos.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A PERSONAL INTERNO

La **Tabla 4** muestra la diversidad de experiencia del personal, que va desde los 3 meses hasta los 28 años en el negocio. Esta variación evidencia un equilibrio entre la experiencia consolidada en los cargos directivos y contables, y la incorporación de nuevas perspectivas desde áreas más recientes, como marketing. Este contraste también influye directamente en la interpretación de los procesos internos y en la manera en que cada área percibe los desafíos de la empresa.

Tabla 4

Información general de los entrevistados

| Entrevistado | Cargo/Área | Años en el negocio |
|-------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Propietario | Dirección general | 25 años |
| Propietaria | Dirección y administración | 28 años |
| Recursos Humanos | Gestión del talento | Más de 10 años |
| Marketing | Área comercial | 3 meses |
| Contabilidad | Área financiera | 20 años |

Nota. *Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. (2025).*

Con respecto a los factores internos que explican el crecimiento, la Tabla 5 indica la existencia de un patrón muy claro entre todos los entrevistados: la atención que se presta al cliente, la calidad del producto y la constancia en la gestión son temas que se repiten en prácticamente todas las respuestas. Por otro lado, existen matices propios de cada rol de los entrevistados. Por ejemplo, Recursos Humanos suma aspectos en relación a la cultura de la organización y a las alianzas estratégicas, mientras que Contabilidad se detiene más en la planificación estratégica y el manejo financiero. Estas diferencias dan a pensar que cada una de las áreas al final ofrece visiones complementarias de la operativa interna de la empresa y se acogen de manera que facilita la comprensión del funcionamiento de la empresa.

Tabla 5

Factores internos que contribuyen al crecimiento y permanencia de la empresa

| Entrevistado | Factores internos identificados |
|-------------------------|--|
| Propietaria | Atención prioritaria al cliente; constancia |
| Propietario | Administración adecuada; dedicación; constancia |
| Recursos Humanos | Dirección; liderazgo; cultura organizacional; calidad del producto; tecnología; alianzas |
| Marketing | Atención al cliente; constancia; calidad del producto |
| Contabilidad | Manejo del dinero; buen trato al cliente; personal capacitado; tecnología; planificación estratégica |

Nota. *Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas (2025).*

En la **Tabla 6** se analizan tres aspectos clave: el uso de la tecnología, criterios de compra del cliente y ejes diferenciadores con la competencia. En cuestiones de uso de la tecnología, todos los entrevistados manifiestan que es importante, aunque desde perspectivas distintas: por ejemplo, las áreas directivas y contables hacen hincapié en el control del inventario y de los datos, mientras que el personal del área de marketing refiere una utilidad relacionada con la comunicación digital y con los clientes. En cuestiones de criterios de compra, se menciona, en la mayor parte de los casos, el precio y la relación calidad-precio, lo que está en línea con las tendencias propias del comportamiento del consumidor automotriz. Por último, en lo que respecta a la diferenciación con los competidores, todos los entrevistados coinciden en manifestar que son la experiencia, confianza y trayectoria los ejes que distinguen a Importadora Stalex S.A.S. de sus competidores.

Tabla 6

La tecnología, las expectativas de compra del cliente, y los diferenciadores que tiene la empresa

| Entrevistados | Rol de la tecnología | ¿Qué buscan los clientes? | ¿Por qué eligen la empresa? |
|-------------------------|---|--------------------------------------|--|
| Propietario | Control mediante sistema | Calidad; precio; procedencia | Experiencia; asesoría; importaciones adecuadas |
| Propietario | Control de inventario y de la información de los clientes | Calidad; precio | Experiencia; posición en el mercado |
| Recursos Humanos | Información segura en tiempo real | Precio; calidad; confianza | Trayectoria; fidelidad |
| Marketing | Control de inventarios; comunicación | Calidad; precio; confianza; garantía | Trayectoria; asesoría |
| Contabilidad | Control total; innovación | Calidad; precio | Experiencia; reputación |

Nota. Esta tabla presenta elementos claves que mencionan acerca de la tecnología, las preferencias del cliente y la percepción del valor (2025).

La **Tabla 7** muestra un cuadro comparativo que da luz a ciertos retos, competidores, las relaciones con los proveedores, así como las estrategias de marketing. En el caso de los retos, la totalidad de los participantes se refieren a la competencia en precios como la principal dificultad. Sin embargo, Recursos Humanos, así como Marketing, añaden otra interpretación mencionando los problemas que plantea la competencia en precios como: cambios que se producen en la regulación, importaciones que sufren retraso, la entrada de nuevos productos. Referente a los proveedores la relación se basa en la seriedad, el cumplimiento y la calidad. Finalmente, en cuanto a las estrategias de marketing los entrevistados coinciden en el uso de promociones y presencia digital, aunque se identifican enfoques estructurados en el departamento de Marketing y más tradicionales en Contabilidad y Dirección.

Tabla 7

Retos, competidores, relación con proveedores y estrategias de marketing

| Entrevistado | Retos y competidores | Relación con proveedores / criterios | Estrategias de marketing |
|-------------------------|---|--|--|
| Propietaria | Competencia en precios; AFACGSA Automercado | Historial; destinos; comentarios de usuarios | Promociones mensuales; sorteos; combos |
| Propietario | Precios; productos nuevos; Ursilez y Leonela | Seriedad; cumplimiento; buena relación | Promociones; precios estables |
| Recursos Humanos | Regulaciones; fidelización; Automercado | Comunicación; cumplimiento; calidad; permanencia | Fidelización; precios competitivos; redes sociales |
| Marketing | Precios; nuevos productos; Automercado | Calidad; tiempos de entrega; historial | Promociones; redes; fidelización |
| Contabilidad | Competencia en precios; Urgilez; Leonela; Automercado | Transparencia; calidad; fidelidad | Publicidad; promociones; precios accesibles |

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas (2025).

En definitiva, la contraparte de las Tablas 4 a la 7 hacen abstracta a una compañía de una empresarialidad fuerte en la que hay coincidencias en los principios que refuerzan su permanencia los cuales son principalmente la calidad, la atención del cliente, la experiencia pero también visiones específicas según las funciones de cada área, lo cual permite concluir que la empresa tiene una base coherente de valores y prácticas aunque existen grandes problemas a proveer en torno de competencia en precios y continua en el exterior, en las que será la necesaria aumentar la innovación, la estrategia digital y la interrelación entre departamentos.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A CLIENTES EXTERNOS

Una vez analizada la estructura interna y las percepciones del talento humano de Importadora Stalex S.A.S., se procedió a realizar una triangulación de datos mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a una muestra de seis clientes estratégicos. El objetivo de este punto es contrastar la eficiencia operativa percibida por la gerencia con la experiencia real del consumidor. Este ejercicio permite validar si las fortalezas identificadas internamente —como la atención personalizada y la trayectoria— son reconocidas por el mercado como factores diferenciadores, o si existen brechas de satisfacción que requieran una intervención inmediata en el modelo de gestión propuesto.

Tabla 8

Resumen de Resultados de las Entrevistas de Satisfacción al Cliente

| Categoría de Análisis | Hallazgos Principales | Calificación Frecuencia | Promedio / |
|----------------------------------|--|--------------------------------|-------------------|
| Atención al Cliente | El personal es descrito como amable, profesional y generador de confianza. | 5 - 5 | |
| Logística | Procesos de entrega puntuales, cumplimiento de plazos con calidad. | Optimizado | |
| Administrativo | Facturación clara, que cumple con la lógica ordenal y que no es compleja. | Alta Eficiencia | |
| Fidelización | Clientes con antiguos 5 meses a 1 año compras. Semanales o mensuales | Alta Recursividad | |
| Diferenciador Competitivo | Combinación de confianza, calidad de productos y variedad de stock. | Confianza | |
| Sugerencias de Mejora | Disponibilidad de stock en alta demanda y entrega a domicilio. | Nivel Operativo | |

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas (2026).

De acuerdo con los datos recopilados en la Tabla 8, se observa una tendencia de satisfacción absoluta en la dimensión de Atención al Cliente, alcanzando el puntaje máximo en todos los casos analizados. Evidencia que la confianza es primordial en la relación comercial, superando al factor precio en la decisión de compra de negocios como Lubricadora Zurita y Lubricadora Córdova. Hay una oportunidad de la mejora logística para reducir costes operativos de los clientes. Los encuestados ubican una tasa de recomendación muy alta para Importadora Stalex S.A.S. haciéndola un proveedor estratégico con reputación y seriedad indiscutible.

En definitiva, la comparación de la percepción del personal interno con la del personal externo da la razón en que la vestimenta y la confianza son bases válidas de Importadora Stalex S.A.S., pero los resultados muestran un aspecto crítico de mejora: la necesidad de llegar a tecnificar la gestión logística y administrativa. Los clientes demandan una respuesta más ágil lo que imaginar un diseño de proceso organizado que proporcione competitividad en el mercado automovilístico.

CONCLUSIONES

Se llega a la conclusión que la gestión de Importadora Stalex S.A.S. funciona bajo un modelo empírico y centralizado en donde el saber sobre el negocio se encuentra, en gran medida, en los propietarios, lo que ha permitido la supervivencia y la primera etapa de desarrollo de la empresa, y que el diagnóstico interno (MEFI: 2.42) indica que la carencia de manuales de funciones y de un proceso tecnificado genera ineficiencias operativas que limitan su escalabilidad.

El análisis identifica la ausencia de una estructura formal de gestión, que no afecta la calidad del producto o el conocimiento del mercado, pero que no es suficiente en la actualidad. La empresa se encuentra en una posición vulnerable frente a competidores experimentados que aprovechan las nuevas tendencias tecnológicas del sector automotriz; a causa de decisiones centralizadas y carencia de estrategias de marketing digital (Amenaza en MEFE: 0.30)

Una confluencia crítica que abarca el punto de vista interno y externo. Por un lado, los propietarios de la empresa son cada vez más conscientes de la necesidad de organizar el ámbito administrativo; por el contrario, los clientes piden cada vez más rapidez y canales de comunicación contemporáneos. La fidelización de los clientes está basada en la confianza personal, un bien escaso, aunque de alto riesgo puesto que la competencia en el mercado actual exige, por encima de todo, que la eficiencia del servicio se convierta en institucional y no en un rasgo propio de las características de la conducta de la gerencia.

El análisis de la matriz MEFE con una ponderación de 2.70 expone un entorno lleno de oportunidades que podrán ser potencializadas si la empresa implementa un modelo de gestión formal. Donde se priorice la descentralización de funciones, tecnificación de procesos contables y creación de una identidad corporativa sólida y profesional.

Luego del diagnóstico integral realizado y con el fin de elevar la competitividad de Importadora Stalex S.A.S., se recomiendan las siguientes líneas de acción:

Formalización de Procesos y Manuales de Funciones:

Es imperativo que la gerencia inicie el diseño de manuales de funciones por área (Administración, Contabilidad, Marketing y Ventas). Esto permitirá descentralizar la toma de decisiones, reducir la carga operativa de los propietarios y establecer responsabilidades claras que minimicen los errores en la gestión diaria identificados en la matriz MEFI (2.42).

Formación Continua en la Gestión Administrativa:

Se recomienda que cada responsable de área tenga la posibilidad de poder realizar una formación técnica en gestión administrativa y en atención a la clientela, dado que del recurso humano capacitado depende el éxito y la sostenibilidad del proceso de paso de una gestión informal a una gestión formal.

Mejora de una Identidad Corporativa + Estrategia de Marketing:

En relación con la "alta competencia" (Amenaza 0.30), la empresa deberá pasar de hacer ventas exclusivamente apoyándose en la recomendación personal a una de posicionamiento de marca. Para ello, se sugiere un soporte digital profesional (redes sociales más página web) de refuerzo al concepto de la ventaja competitiva que supone ser expertos en los repuestos internacionales.

Ejecución de un Sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM):

Se solicita la adopción de una herramienta tecnológica que sirva para el seguimiento de pedidos y facturación; ya que los clientes valoran confianza, pero piden agilidad. Con ello se atenuará la debilidad de "procesos poco tecnificados" y se va a permitir aprovechar la oportunidad que indica el marketing digital detectada en la matriz MEFE (2.70).

Se manifiesta la necesidad de profundizar en el diseño técnico de procesos para la Importadora Stalex S.A.S. Como futuras líneas de investigación se sugiere:

1. **Diseño e implementación de un Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral):**
Para fijar indicadores clave de desempeño para que se pueda medir la efectividad del nuevo modelo de gestión propuesto.
2. **Estudio de innovación digital:** Determinación del impacto del sistema de preparación de inventarios y de los procesos contables en el nivel de competitividad de las PYMES importadoras del sector local.
3. **Análisis del clima organizacional:** En qué medida la transformación del modelo de gestión formal incide positivamente en el grado de satisfacción y en la retención del talento humano y de la empresa.

REFERENCIAS

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE). (2022). *Anuario AEADE 2022*.
www.aeade.net
- Bassantes, K. (2020). Gestión de stocks y su relación en la rentabilidad de la empresa Autopuestos Universal Importaciones. (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Repositorio PUCE. repositorio.pucesa.edu.ec
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. recimundo.com
- Lozada, J. (2015). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *C entro de Investigación en Mecatrónica y Sistemas Interactivos*, (3), 34-39. doi.org
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus
- PROMPERÚ. (2015). *EL ABC DEL COMERCIO EXTERIOR GUÍA PRÁCTICA DEL IMPORTADOR*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
www.acuerdoscomerciales.gob.pe
- Sánchez, M., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). *Importaciones Ecuatorianas*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. fca.uta.edu.ec
- Silvera, C. (2021). El Sector Automotriz en Ecuador: Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 25(109), 18-23. doi.org

APENDICE A

DISEÑO DE LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



Maestría en
Administración
de Empresas

SOLICITUD DE ENTREVISTA A PERSONAL INTERNO DE IMPORTADORA STALEX S.A.S.

SOLICITUD DE COLABORACION

Soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresa de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil modalidad híbrida. Me encuentro realizando una investigación titulada "Evaluación de la actual administración de la empresa Importadora Stalex para determinar el diseño de un modelo de gestión y mejora de competitividad empresarial". Solicito su valiosa colaboración para contestar el siguiente cuestionario que será utilizado para fines de trabajo de grado. La información será confidencial.

Objetivo: Determinar los factores internos y externos que favorezca la competitividad de la importadora vehículos ligados al sector de autopartes automotriz.

DATOS GENERALES

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre de la persona entrevistada: _____

Cargo desempeñado: _____ **Años de servicio:** _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuántos años lleva laborando en el negocio familiar para el mercado de los repuestos automotrices?

2. ¿Qué factores internos considera principales para el crecimiento y permanencia de la empresa?

3. ¿Qué papel considera que cumple la tecnología en los procesos administrativos y comerciales de la empresa?

4. ¿Qué características buscan los clientes en un repuesto para realizar la adquisición?

5. ¿Por qué cree usted que el cliente elige Importadora Stalex S.A.S.? ¿Qué la diferencia de la competencia?

6. ¿Qué retos enfrenta actualmente la empresa para mantener su competitividad en el mercado automotriz? ¿Podría identificar su principal competidor en el mercado?

7. ¿Cómo describiría la relación de la empresa con sus proveedores internacionales?

8. ¿Qué factores considera más relevantes a la hora de seleccionar un proveedor nuevo?

9. ¿Cuál es la estrategia de marketing que aplican?

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre de la persona entrevistada: Tarquino Ramiro Coba

Cargo desempeñado: CEO 1

Fecha de entrevista: 10/11/25

1. ¿Cuántos años lleva laborando en el negocio familiar para el mercado de los repuestos automotrices?

Al frente de este negocio 25 años

2. ¿Qué factores internos considera principales para el crecimiento y permanencia de la empresa?

*Un factor muy importante es la prioridad en la atención del cliente

* La constancia en mantener el negocio

3. ¿Qué papel considera que cumple la tecnología en los procesos administrativos y comerciales de la empresa?

- Un papel sumamente importante, gracias a la tecnología se puede controlar el negocio mediante un Sistema.

4. ¿Qué características buscan los clientes en un repuesto para realizar la adquisición?

- Calidad
- Buen precio
- Procedencia

5. ¿Por qué cree usted que el cliente elige Importadora Stalex S.A.S.? ¿Qué la diferencia de la competencia?

- Los que representan Stalex S.A.S son personas con mucha experiencia en todo lo relacionado al mantenimiento del vehículo tales como aceite, filtro, llanta, importamos de acuerdo con nuestras necesidades y exigencias.

6. ¿Qué retos enfrenta actualmente la empresa para mantener su competitividad en el mercado automotriz? ¿Podría identificar su principal competidor en el mercado?

- El reto de los precios, pero tratamos de asemejar para satisfacer al cliente, nuestro competidor directo seria **AFACGSA AUTOMERCADO**.

- **¿Cómo describiría la relación que mantiene la empresa con sus proveedores internacionales y qué factores considera más importantes al momento de seleccionar nuevos proveedores?**
- Tomamos mucho en cuenta su historial como fabricantes
- Cuales han sido los destinos donde ya está el producto
- Analizamos comentarios de las personas que han utilizado sus productos

7. ¿Cuál es la estrategia de marketing que aplican?

- Todos los meses optamos por promocionar nuestros productos en las redes
- Realizamos sorteos en fechas importantes
- Combos en tu mantenimiento, ofreciendo nuevos servicios

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre de la persona entrevistada: Blanca Mercedes Campoverde

Cargo desempeñado: CEO 2

Fecha de entrevista: 11/11/25

1. ¿Cuántos años lleva laborando en el negocio familiar para el mercado de los repuestos automotrices?

Tengo 28 años en el negocio automotriz.

2. ¿Qué factores internos considera principales para el crecimiento y permanencia de la empresa?

- La administración y dedicación en lo que hago
- Constancia de estar en el negocio

3. ¿Qué papel considera que cumple la tecnología en los procesos administrativos y comerciales de la empresa?

Con la tecnología podemos controlar el inventario de los productos que tenemos en bodega y además contamos con un sistema que nos permite guardar los datos de nuestros clientes.

4. ¿Qué características buscan los clientes en un repuesto para realizar la adquisición?

En los años que llevo en este negocio, he podido deducir que nuestros clientes buscan calidad y precio al momento de adquirir un repuesto.

5. ¿Por qué cree usted que el cliente elige Importadora Stalex S.A.S.? ¿Qué la diferencia de la competencia?

Eligen Importadora Stalex S.A.S., por nuestra experiencia y posición en el mercado.

6. ¿Qué retos enfrenta actualmente la empresa para mantener su competitividad en el mercado automotriz? ¿Podría identificar su principal competidor en el mercado?

Pienso que es la fuerte competencia en los precios y los diversos productos nuevos que salen en el mercado. Nuestro mayor competidor es **Ursilez y Leonela**.

7. ¿Cómo describiría la relación que mantiene la empresa con sus proveedores internacionales y qué factores considera más importantes al momento de seleccionar nuevos proveedores?

Tenemos una excelente relación con nuestros proveedores de china e India. Y el factor que considero al momento de seleccionar a un proveedor es la seriedad y el cumplimiento de

su palabra al entregar la mercadería.

8. ¿Cuál es la estrategia de marketing que aplican?

Tratamos siempre de tener promociones para nuestros clientes y mantener los precios para poder crear fidelidad en nuestros clientes, además de captar nuevos clientes en el futuro.

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre de la persona entrevistada: María Campoverde Cárdenas

Cargo desempeñado: RRHH

Fecha de entrevista: 12/11/25

1. ¿Cuántos años lleva laborando en el negocio familiar para el mercado de los repuestos automotrices?

Más de 10 años

2. ¿Qué factores internos considera principales para el crecimiento y permanencia de la empresa?

Existen algunos aspectos que se consideran importantes los siguientes: la dirección, el liderazgo, la cultura organizativa, la calidad del producto, la estrategia de marketing y ventas, la tecnología, la alianza estratégica con los proveedores.

3. ¿Qué papel considera que cumple la tecnología en los procesos administrativos y comerciales de la empresa?

Importante. Permite ahorrar tiempo, disponer de la información en tiempo real, remoto y sobre todo seguro.

4. ¿Qué características buscan los clientes en un repuesto para realizar la adquisición?

Precio, calidad y confianza.

5. ¿Por qué cree usted que el cliente elige Importadora Stalex S.A.S.? ¿Qué la diferencia de la competencia?

Los clientes conocen la trayectoria que tienen los propietarios de STALEX S.A.S., lo cual ha logrado obtener de sus clientes un nivel importante de confianza y fidelidad.

6. ¿Qué retos enfrenta actualmente la empresa para mantener su competitividad en el mercado automotriz? ¿Podría identificar su principal competidor en el mercado?

Cambios en regulaciones y normativas, fidelización de clientes, retrasos en las importaciones. Principal competidor: **Automercado**.

7. ¿Cómo describiría la relación que mantiene la empresa con sus proveedores internacionales y qué factores considera más importantes al momento de seleccionar nuevos proveedores?

Mantienen una relación de respeto, cordialidad y sinceridad. Algunos de los factores que tienen en

cuenta son la comunicación constante, el cumplimiento de los acuerdos, la conducta con un enfoque de calidad y de servicio, la permanencia en el mercado.

8. ¿Y cuál es la estrategia de marketing que ponen en práctica?

Fidelización y atención al cliente Estrategia de precios competitivos

Presencia en las redes sociales, publicidad en medios digitales, radiales y a través de catálogos.

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre de la persona entrevistada: Nathalie Choez

Cargo desempeñado: MARKETING

Fecha de entrevista: 13/11/25

1. ¿Cuántos años lleva laborando en el negocio familiar para el mercado de los repuestos automotrices?

Recién me integré al equipo, llevo alrededor de 3 meses trabajando en Importadora Stalex S.A.S., en el área de marketing.

2. ¿Qué factores internos considera principales para el crecimiento y permanencia de la empresa?

La atención al cliente, la constancia de los propietarios en el negocio y la calidad de los productos que se ofrecen. Eso ha hecho que los clientes sigan regresando.

3. ¿Qué papel considera que cumple la tecnología en los procesos administrativos y comerciales de la empresa?

La tecnología nos ayuda bastante para controlar inventarios, facturar y tener la información más ordenada. También nos sirve para comunicarnos con los clientes por redes sociales y WhatsApp.

4. ¿Qué características buscan los clientes en un repuesto para realizar la adquisición?

Buscan la calidad del repuesto, el buen precio y la confianza en la procedencia del repuesto. Por último, muchos preguntan por la garantía.

5. ¿Por qué cree usted que el cliente elige Importadora Stalex S.A.S.? ¿Qué la diferencia de la competencia?

Porque la empresa tiene **trayectoria** y los propietarios conocen muy bien el sector automotriz. El cliente siente **confianza**, recibe **buena asesoría** y encuentra productos acordes a sus necesidades.

6. ¿Qué retos enfrenta actualmente la empresa para mantener su competitividad en el mercado automotriz? ¿Podría identificar su principal competidor en el mercado?

Un reto fuerte es el tema de precios y la entrada de nuevos productos al mercado. Entre los competidores que siento más cercanos están Automercado y algunas otras casas comerciales del centro.

7. ¿Cómo calificaría la relación que tiene la empresa con los proveedores internacionales y qué elementos tiene en cuenta para seleccionar a aquellos que podrá darse la relación con ellos?

La relación es cordial y seria, sobre todo con proveedores de China e India. Al elegir uno nuevo se mira la calidad, el cumplimiento en los tiempos de entrega y su historial en el mercado.

8. ¿Cuál es la estrategia de marketing que aplican?

El buscar tener fidelizados a los clientes con buen servicio y con comunicación constante de las ofertas, así como de los nuevos productos; las promociones en determinados momentos, el buen precio y las redes sociales.

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre de la persona entrevistada: Nelly Campoverde Cárdenas

Cargo desempeñado: CONTABILIDAD

Fecha de entrevista: 14/11/25

1. ¿Cuántos años lleva laborando en el negocio familiar para el mercado de los repuestos automotrices?

Tengo 20 años en el negocio automotriz.

2 ¿Qué factores internos considera principales para el crecimiento y permanencia de la empresa?

- Manejo adecuado del dinero
- Buen trato al cliente, promociones, y publicidad
- Personal Altamente capacitado en todas las áreas
- Tecnología adecuada que permita siempre estar actualizados
- Planificación Estratégica que permita tener nuestras responsabilidades y objetivos claros.

3.- ¿Qué papel considera que cumple la tecnología en los procesos administrativos y comerciales de la empresa?

Muy Importante con la tecnología podemos controlar todas las áreas, innovar y seguir siendo competitivos.

4 ¿Cuáles son las características que los clientes de la empresa buscan en un repuesto para decidirse a ejecutarla?

Persiguen precio y calidad de manera constante.

5 ¿Por qué cree usted que el cliente elige Importadora Stalex S.A.S.? ¿Qué la diferencia de la competencia?

Eligen Importadora Stalex S.A.S., por nuestra experiencia y posición en el mercado.

6 ¿Qué retos que la empresa tiene en la actualidad para mantener su competitividad en el mercado automotriz? Indique cuál sería su competidor más importante dentro del mercado.

A nivel de precios de la competencia. Nuestro mayor competidor es **Urgilez, Leonela, y Automercado.**

7 ¿Cómo caracterizaría la relación entre la empresa y sus proveedores extranjeros y qué factores para usted son más relevantes a la hora de elegir a los nuevos proveedores?

Existe una muy buena relación con nuestros proveedores del Exterior como son China e India, Y el factor que considero al momento de seleccionar a un proveedor es transparencia, calidad de sus productos y fidelidad.

8 ¿Cuál es la estrategia de marketing que aplican?

Publicidad, promociones para nuestros clientes y mantener los precios accesibles para poder crear fidelidad en nuestros clientes.

APENDICE B

DISEÑO DE LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



SOLICITUD DE ENTREVISTA A CLIENTES EXTERNOS DE IMPORTADORA STALEX S.A.S.

SOLICITUD DE COLABORACION

Soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresa de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil modalidad híbrida. Me encuentro realizando una investigación titulada "Evaluación de la actual administración de la empresa Importadora Stalex para determinar el diseño de un modelo de gestión y mejora de competitividad empresarial". Solicito su valiosa colaboración para contestar el siguiente cuestionario que será utilizado para fines de trabajo de grado. La información será confidencial.

Objetivo: Evaluar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa de Stalex S.A.S.

DATOS GENERALES

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre del cliente: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Importadora Stalex y con qué frecuencia adquiere nuestros productos?

2. En una escala de 1 a 5, ¿qué nota daría a la atención del personal administrativo y de ventas?

3. ¿Cómo califica el tiempo de la entrega y la gestión de trámites (factura, pedido) de la empresa?

4. ¿Cuál es la razón principal por la que elige a Stalex frente a otros competidores? (Precio, variedad, servicio, confianza).

5. ¿Qué proceso administrativo cree que la empresa debería mejorar para facilitar su experiencia como cliente?

6. Recomendación: ¿Recomendaría estos servicios de Importadora Stalex para otros negocios o a personas? ¿Por qué?

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre del cliente: Lavanderías Ecuatorianas

Fecha de entrevista: 22/03/26

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Importadora Stalex y con qué frecuencia adquiere nuestros productos?

Soy cliente desde hace 5 meses, mi frecuencia de compras es regular cada mes, esto debido a los carros de la empresa que necesitan de filtros y refrigerantes.

2. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la atención recibida por parte del personal administrativo y de ventas?

La atención en ventas es de 5/5, es muy buena y son muy amables para atender.

3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega y la gestión de trámites (facturación, pedidos) de la empresa?

Lo califico como muy satisfactoria, son muy eficientes y siempre tienen los productos que necesito para los autos de la empresa.

4. ¿Cuál es la razón principal por la que elige a Stalex frente a otros competidores? (Precio, variedad, servicio, confianza).

Por la calidad de productos, atención al cliente y sus procesos de facturación. Además, también por la variedad de productos que tienen para ofrecer.

5. ¿Qué proceso administrativo cree que la empresa debería mejorar para facilitar su experiencia como cliente?

Creería que todos los servicios son completos, pero siempre hay algo por mejorar y ellos sabrán muy bien lo que tienen que realizar dentro de su empresa.

6. Recomendación: ¿Recomendaría los servicios de Importadora Stalex a otros negocios o personas? ¿Por qué?

Lo recomiendo al 100 en todos sus servicios, son muy eficientes y tienen productos de excelente calidad.

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre del cliente: Lubricadora Zurita

Fecha de entrevista: 22/03/26

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Importadora Stalex y con qué frecuencia adquiere nuestros productos?

Bueno, nosotros venimos trabajando con Stalex aproximadamente unos 8 meses. Desde que empezamos a probar sus productos vimos que nos funcionaban bien para el tipo de vehículos que atendemos aquí en la lubricadora.

Las compras las hacemos prácticamente todas las semanas o cada 15 días, dependiendo del movimiento, porque manejamos bastante rotación de filtros, aceites y refrigerantes.

2. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la atención recibida por parte del personal administrativo y de ventas?

Le pondría un 5 sin problema. Siempre están pendientes, responden rápido y si uno necesita algo urgente, hacen lo posible por ayudar. Eso para nosotros es clave porque aquí no podemos hacer esperar al cliente final.

3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega y la gestión de trámites (facturación, pedidos) de la empresa?

En ese aspecto también trabajan bien. Las entregas suelen ser rápidas y la facturación es clara, sin complicaciones. Para un negocio como el nuestro, que trabaja con volumen, es importante que todo sea ágil y ordenado.

4. ¿Cuál es la razón principal por la que elige a Stalex frente a otros competidores?

Principalmente por la confianza y la constancia. No es solo el precio, sino que sabemos que el producto va a salir bueno y que, si necesitamos algo, responden. Además, tienen variedad, entonces no tenemos que estar comprando en varios lados.

5. ¿Qué proceso administrativo cree que la empresa debería mejorar para facilitar su experiencia como cliente?

Tal vez podrían mejorar un poco más la disponibilidad inmediata en ciertos productos cuando hay alta demanda, porque a veces se agotan rápido. Pero en general, el servicio es bueno y se nota que están organizados.

6. Recomendación: ¿Recomendaría los servicios de Importadora Stalex a otros negocios o personas? ¿Por qué?

Por supuesto que los recomendaría. En este negocio se da mucha importancia en trabajar con proveedores serios, además hasta el día de hoy Stalex ha demostrado ser una empresa responsable en cuanto a la atención y los productos confiables, que a la larga también nos ayuda a nosotros poder dar un buen servicio.

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre del cliente: Lubricadora "El Gato"

Fecha de entrevista: 22/03/26

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Importadora Stalex y con qué frecuencia adquiere nuestros productos?

Llevamos 1 año como clientes de importadora Stalex y las compras que le hacemos es semanal debido a que tenemos que abastecernos de productos para vender a nuestros clientes.

2. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la atención recibida por parte del personal administrativo y de ventas?

Le califico con 5 debido a que son muy buenos en la atención al cliente y además son rápidos a la hora de buscar los productos que necesitamos.

3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega y la gestión de trámites (facturación, pedidos) de la empresa?

Muy eficientes a la hora de la entrega y la gestión por parte de Stalex, eso es lo que nos hace seguir trabajando con ellos y tener esa confianza a la hora de comprar.

4. ¿Cuál es la razón principal por la que elige a Stalex frente a otros competidores? (Precio, variedad, servicio, confianza).

La confianza y el precio son los puntos importantes por la cual elegimos a Stalex como nuestro principal proveedor de productos.

5. ¿Qué proceso administrativo cree que la empresa debería mejorar para facilitar su experiencia como cliente?

El proceso de entrega de los productos en nuestros locales, ayudaría bastante y facilita a la hora de no gastar en transporte para comprar los productos en sus locales.

6. Recomendación: ¿Recomendaría los servicios de Importadora Stalex a otros negocios o personas? ¿Por qué?

Lo recomendaría debido a la confianza y los buenos precios que ofrecen, además de su atención a la hora de vender sus productos.

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre del cliente: Lubricadora Fransan

Fecha de entrevista: 21/03/26

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Importadora Stalex y con qué frecuencia adquiere nuestros productos?

Soy cliente hace aproximadamente un año. Adquiero productos mensualmente.

2. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la atención recibida por parte del personal administrativo y de ventas?

5, excelente.

3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega y la gestión de trámites (facturación, pedidos) de la empresa?

Califico el tiempo de entrega y la gestión de tramites como eficientes, ya que los pedidos se procesan con rapidez, la facturación es clara y organizada, y en general se cumple con los tiempos establecidos.

4. ¿Cuál es la razón principal por la que elige a Stalex frente a otros competidores? (Precio, variedad, servicio, confianza).

La principal razón por la que elijo Stalex es la confianza, ya que ofrece un servicio fiable, productos de calidad y cumplimiento constante en los pedidos.

5. ¿Qué proceso administrativo cree que la empresa debería mejorar para facilitar su experiencia como cliente?

La empresa debería mejorar la gestión y seguimiento de pedidos, para brindar mayor claridad sobre el estado de las órdenes y reducir tiempos de espera.

6. Recomendación: ¿Recomendaría los servicios de Importadora Stalex a otros negocios o personas? ¿Por qué?

Si, recomendaría los servicios de importadora Stalex, porque ofrece atención confiable, productos de calidad y cumplimiento en los tiempos de entrega.

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre del cliente: Lubricadora Córdoba

Fecha de entrevista: 21/03/2026

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Importadora Stalex y con qué frecuencia adquiere nuestros productos?

Soy cliente de Importadora Stalex desde hace aproximadamente 1 año, y durante este tiempo he mantenido una relación comercial constante. Realizo compras de forma frecuente, generalmente de manera mensual, e incluso en algunos períodos con mayor recurrencia debido a la excelente disponibilidad de productos y la confianza que me brinda la empresa.

2. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la atención recibida por parte del personal administrativo y de ventas?

Califico la atención como un 5. La gente del personal administrativo y de ventas han caracterizado la atención con un muy amable, muy profesional y muy eficiente. Aportan una buena asesoría, resuelven las dudas rápidamente y hacen que todo el proceso de la compra se viva muy bien.

3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega y la gestión de trámites (facturación, pedidos) de la empresa?

Le doy una calificación de 5. Los tiempos de entrega son muy puntuales y cumplen con lo acordado. Además, la gestión de pedidos y facturación es clara, ordenada y ágil, lo que facilita mucho el proceso y genera confianza en cada compra.

4. ¿Cuál es la razón principal por la que elige a Stalex frente a otros competidores? (Precio, variedad, servicio, confianza).

Elijo a Stalex principalmente por la combinación de excelente servicio y confianza. Además, ofrecen una muy buena variedad de productos y precios competitivos, lo que los convierte en una opción muy completa frente a otros proveedores del mercado.

5. ¿Qué proceso administrativo cree que la empresa debería mejorar para facilitar su experiencia como cliente?

No tengo observaciones importantes ya que como cliente mi experiencia ha sido satisfactoria por lo que considero que los procesos administrativos están bien estructurados y funcionan de manera eficiente.

6. Recomendación: ¿Recomendaría los servicios de Importadora Stalex a otros negocios o personas? ¿Por qué?

Es una empresa seria, responsable y comprometida con sus clientes por lo que si la recomendaría. Por el profesionalismo con el cual se desarrollan las actividades de atención, por el cumplimiento en la entrega de los productos y por la calidad de estos; lo que la transforma en una opción digna de confianza para cualquier empresa, para cualquier persona.

Empresa: Importadora Stalex S.A.S.

Nombre del cliente: Tecnicentro Carlitos

Fecha: 21/03/2026

1. ¿Desde hace cuánto es clienta de Importadora Stalex? Y, ¿con qué frecuencia compra sus productos?

Soy cliente de Stalex desde hace 1 año y adquiero sus productos semanalmente por su variedad disponibilidad y excelente calidad

2. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la atención recibida por parte del personal administrativo y de ventas?

El personal es excelente y brinda seguridad al cliente por lo que mi calificación es de 5.

¿Cómo califica el tiempo de entrega y la gestión de trámites (facturación, pedidos) de la empresa?

Excelente el tiempo de entrega cumplen con lo acordado y en facturación y gestión de trámites son muy claros

3. ¿Cuál es la razón principal por la que elige a Stalex frente a otros competidores? (Precio, variedad, servicio, confianza).

Lo elijo por sus buenos precios calidad de productos la variedad el excelente servicio y la confianza que dan al cliente

4. ¿Qué proceso administrativo cree que la empresa debería mejorar para facilitar su experiencia como cliente?

Considero que los procesos administrativos están bien estructurados y funciona de manera eficiente no tengo observaciones como cliente

5. Recomendación: ¿Recomendaría los servicios de Importadora Stalex a otros negocios o personas? ¿Por qué?

Si la recomendaría por su buena atención sus buenos productos la calidad y lo responsable y

serios que son al momento de facturar de despachar o de ofrecer sus servicios, son una empresa confiable

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Stalin Javier Coba Campoverde, con C.C: # 0929686459 autor del trabajo de titulación: **Evaluación de la actual administración de la empresa importadora Stalex S.A.S. para determinar el diseño de un modelo de gestión y mejora de competitividad empresarial** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de abril de 2026



f. _____

Nombre: Stalin Javier Coba Campoverde

C.C: 0929686459



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

| | | | |
|--|---|--|----|
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: | Evaluación de la actual administración de la empresa importadora Stalex S.A.S. para determinar el diseño de un modelo de gestión y mejora de competitividad empresarial | | |
| AUTOR(ES) (apellidos/nombres): | Coba Campoverde Stalin Javier | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres): | Bajaña Villagómez Yanina Shegia | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| UNIDAD/FACULTAD: | Subsistema de Posgrado | | |
| MAESTRÍA/ESPECIALIDAD: | Maestría en Administración de Empresas | | |
| GRADO OBTENIDO: | Magíster en Administración de Empresas | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 14 de abril de 2026 | No. DE PÁGINAS: | 41 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Talento Humano, Estrategias, Innovación, Emprendimiento. | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Comercio internacional, tecnología empresarial, desarrollo económico | | |
| RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): | <p>Entiéndase como importación al ingreso legítimo de mercancías provenientes de territorios extranjeros, principalmente con fines de carácter comercial, o de carácter social o benéfico, entre otros, permitido siempre y cuando se cumpla con la legislación pertinente (PROMPERÚ, 2015). Al igual que las exportaciones, las importaciones contribuyen al desarrollo económico de un país, ya que mediante estas se adquieren materias primas, productos o bienes que no se hacen internamente y que mejoran la calidad en los procesos de industrialización, producción o comercialización (Sánchez et al., 2020). Bajo las premisas mencionadas anteriormente el presente estudio pretende plantear un modelo de gestión, para una empresa importadora de repuestos automotrices, que permita afrontar con éxito los cambios en: la estructura del mercado nacional, los sistemas de comercio internacional, las políticas aduaneras, las reglas de competencia, la tecnología, el parque automotor; todo ello bajo una percepción sistémica de la realidad, centrado en la estructura organizacional, los procesos, las personas, el ambiente interno y externo, el contexto nacional e internacional y estableciendo sistemas abiertos con capacidad de adecuarse permanentemente a la realidad, capacidad de respuesta rápida, versatilidad, capacidad de reinención y compromiso.</p> | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR: | Teléfono: +593-994465646 | E-mail: stalynjavier2001@outlook.es | |
| CONTACTO CON LA | Nombre: Econ. María del Carmen Lapo Maza | | |



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

| | |
|---|---|
| INSTITUCIÓN: | Teléfono: +593-4-3804600 |
| | E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | |