



NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en
Negocios Internacionales.**

AUTOR: Adriana Regipssie Iñiguez de la Torre-
Maykell Fabricio Vivanco Criollo- Erick Paul
Alquinga Vera

TUTOR: Ing. Sara Rocio Correa Soto

**IMPACTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CADENA
DE SUMINISTROS DE LAS EMPRESAS IMPORTADORAS
DE REPUESTOS PARA CAMIONES Y GENERADORES EN
EL ECUADOR**

Contents

Índice de Figuras.....	6
Índice de Tablas	6
Agradecimiento.....	7
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2 Planteamiento del problema.....	15
1.3 Sistematización del problema	16
1.3.1 Planteamiento de la proposición	16
1.3.2 Objetivo general.....	16
1.3.3 Objetivos específicos	16
1.3.4 Justificación de la investigación.....	16
Justificación Teórica-.....	16
Justificación Práctica. -	17
Justificación Metodológica. -.....	18
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes teóricos. -	19
2.2 Marco legal	21
2.3 Marco conceptual.....	23
CAPÍTULO 3.....	26
METODOLOGÍA.....	26
3.1 Tipo de Investigación.....	26
3.2 Población y muestra.....	27
3.3 Procesamiento de datos.....	29
CAPÍTULO 4.....	30
RESULTADOS.....	30
4.1 Respuestas al cuestionario	30
4.2 Categorías conceptuales.....	32
4.3 Triangulación de resultados	34
Conclusiones.....	37
Recomendaciones	39
Referencias bibliográficas.....	40
Anexo: Respuestas a entrevistas	43

Índice de Figuras

Figura 1 Tareas claves en la gestión de cadena de suministro.....	24
Figura 2 Relación entre cuellos de botella y capacidad de respuesta de las organizaciones	30
Figura 3 Forma como interactúan empresas con sus clientes	31
Figura 4 Procesos organizacionales y esfuerzos por conservar mercado	32
Figura 5 Triangulación de la investigación.....	35

Índice de Tablas

Tabla 1 Antigüedad del parque automotriz de Ecuador al 2021	14
Tabla 2 Importación de partes y repuestos automotrices de Ecuador	14
Tabla 3 <i>Aranceles por ítems de repuestos</i>	23
Tabla 4 <i>Perfiles de los sujetos muestrales</i>	28
Tabla 5 Categorías conceptuales por sujeto muestral	33

Agradecimiento

Como primera instancia quisiéramos agradecer a nuestros padres quienes siempre nos han brindado su apoyo incondicional en nuestra trayectoria personal y académica para poder cumplir nuestras metas y retos. Pese a los inconvenientes y dificultades presentadas en el camino ellos siempre han estado para nosotros, dispuestos a darnos su soporte emocional y monetario para poder centrarnos en nuestros estudios.

Les agradecemos también a nuestros hermanos/as y amigos quienes nos han brindado su compañía, cariño y apoyo desinteresado en todo momento.

A nuestros maestros que han sido parte de nuestro proceso universitario a los cuales queremos agradecer de manera muy atenta por transmitirnos sus conocimientos y experiencias afines a nuestra carrera los cuales nos han llevado a estar presentes en este momento culminando nuestros estudios de tercer nivel. Sin ellos el conocimiento no trascendería. Son quienes siembran la semilla para que las nuevas generaciones se preparen para su futuro laboral, el cual es muy competitivo.

Por último, pero no menos importante quisiéramos agradecer a la Universidad Internacional del Ecuador por permitirnos ser parte de su escuela donde se forman los futuros empresarios que saldrán al mundo laboral con conocimientos y aprendizajes necesarios para descartar y demostrar de lo que somos capaces si perseveramos con disciplina y dedicación.

RESUMEN

El presente trabajo analiza la incidencia del servicio al cliente en la cadena de suministro en empresas dedicadas a la importación de repuestos para camiones y generadores en el Ecuador. Se ha detectado que los trabajos previos no abordan a estas unidades productivas y que en general, los análisis se centran en la medición de satisfacción del cliente y no incorporan la visión quienes están en posición de jefatura de alguno de los eslabones de la cadena de suministro. Mediante un diseño cualitativo se entrevistaron a tres personas en posiciones de dirección de empresas que operan en Guayaquil y se ha encontrado evidencia de que un proceso eficaz de atención al cliente tiene impactos en la cadena de suministro y contribuyen a la lealtad de los clientes y la sostenibilidad misma de las organizaciones. Estos resultados tienen correspondencia con trabajos de corte cuantitativos que reflejan la necesidad de mejorar los procesos logísticos que generan cuellos de botella y que influyen en la satisfacción de los clientes. Sin embargo, se advierte que los hallazgos se limitan exclusivamente a las unidades empresariales analizadas. Se recomienda el desarrollo de estudios más amplios que permitan generalizar los hallazgos hacia otros tipos de organizaciones.

Palabras clave: cadena de suministro, servicio al cliente, logística

ABSTRACT

This research deals with the impact analysis and analyzes the incidence of customer service in the supply chain in companies dedicated to the import of spare parts for trucks and generators in Ecuador. It has been detected that previous works do not address these productive units and that in general, the analyses focus on measuring customer satisfaction and do not incorporate the vision of those who are in a position of leadership of any of the links in the supply chain. Using a qualitative design, three people in management positions of companies operating in Guayaquil were interviewed and evidence was found that an effective customer service process has impacts on the supply chain and contributes to customer loyalty and very sustainability of organizations. These results correspond to quantitative cutting works that reflect the need to improve logistics processes that generate bottlenecks and influence customer satisfaction. However, it is noted that the findings are limited exclusively to the business units analyzed. The development of broader studies is recommended that allow the findings to be generalized to other types of organizations.

Keywords: supply chain, logistics, customer service.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en demostrar cómo el servicio al cliente es una de las actividades dentro de las grandes, medianas y pequeñas compañías. En el mundo actual una pequeña demora en cualquiera de los procesos dentro de las compañías puede significar pérdidas graves debido a que un error en la cadena de suministros ya sea por alguna demora o una información errada, puede desprestigiar un negocio y por ende empezar a perder clientes.

Este trabajo de investigación permite identificar las características de una mala gestión de atención al cliente que afecta principalmente el rendimiento de la cadena de suministros de empresas de repuestos para camiones en el Ecuador. Las empresas importadoras trabajan con proveedores del exterior, al tener esta interacción comercial con otras personas alrededor del mundo influyen factores como el idioma, el cambio de horario o legislación del país proveedor, distancia, etc. A pesar de estas barreras cabe mencionar que la globalización ha influido en la cadena de suministros ya que se busca maximizar la oferta de los bienes obtener ventajas competitivas y para ello se puede buscar la opción de conseguir la oferta comercial en otros países. Esto es muy importante en la industria automotriz, debido a que se estudia de manera permanente por su constante crecimiento con el tiempo, ya sea por los factores de impacto ambiental, la movilidad, la personalización y los cambios sociales. El aprendizaje y actualización de conocimientos a medida que la tecnología avanza es crucial, lamentablemente las innovaciones y mejoras en la industria suelen generarse en países más desarrollados donde cuentan con las herramientas necesarias para crear o mejorar repuestos y maquinarias para la industria automotriz.

Ante lo expuesto este proyecto de investigación tiene como propósito analizar los efectos de una deficiente atención al servicio al cliente en la cadena de suministros en un grupo de empresas que se dedican a la importación de repuestos de vehículos. De manera que se puedan encontrar atributos que caractericen los impactos de la atención deficiente y cómo esta relaciona con la operación de las organizaciones que son parte del presente estudio. Esta idea de investigación surgió a través de la demora por un repuesto solicitado, que su tiempo de entrega originalmente era de 60 días el cual debido a las demoras por falta de comunicación e intercambio de información llegó al país en 120 días incurriendo en multas para la empresa. Por lo general las empresas grandes en el Ecuador se manejan por medio de contratos con

otras empresas de diferentes sectores, el incumplimiento de contratos genera multas para la empresa que no cumple con los tiempos estipulados en el mismo. El desarrollo de este trabajo es importante para dimensionar la importancia de dar un buen servicio al cliente y conseguir proveedores que manejen de manera idónea la respuesta al cliente.

En consecuencia, este trabajo se organiza en cuatro capítulos. El primer capítulo trata sobre el planteamiento del problema; donde se explica sus alcances, la contextualización del objeto de estudio y la pertinencia de abordar la temática propuesta. El segundo capítulo se refiere al marco teórico; en donde se ha efectuado una revisión de trabajos previos que han abordado el análisis de la cadena de suministro y la gestión de clientes. En adición, se hace una exposición de los principales aspectos legales que afectan al objeto de estudio y una breve exposición de elementos conceptuales que son importantes para entender los análisis que a posterior se efectúan en el capítulo 4. El tercer capítulo expone la fundamentación metodológica, el instrumento utilizado para el levantamiento de datos y la estrategia de procesamiento de datos para la construcción de categorías de análisis como sugiere un trabajo cualitativo. Finalmente, el cuarto capítulo muestra los resultados que se han obtenido; los cuales al emerger de un diseño metodológico cualitativo son válidos exclusivamente para las unidades de análisis.

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

El contexto moderno de competitividad impone a las organizaciones una agenda de búsqueda y desarrollo de alternativas que permitan atender las necesidades de sus socios claves y clientes con mayor prontitud, situaciones como demoras o falta de atención a órdenes de pedido implican repercusiones sobre los ingresos y la sostenibilidad misma de una empresa (Manrique et al., 2019). De ahí que resulta interesante el estudio de la cadena de suministro desde su estructura, así como el entendimiento de la función de cada miembro en el proceso de provisión para el alcance de los objetivos empresariales. Un análisis completo de la cadena de suministros no incluye exclusivamente las actividades que acontecen dentro de una organización sino también el entendimiento de los procesos de integración vertical y horizontal que permiten la construcción de ventajas y valor agregado en el mercado (Alcocer-Quinteros y Knudsen-González, 2019).

Un trabajo que se puede considerar como seminal en Ecuador sobre el impacto de la cadena de suministro en la función de atención al cliente es el desarrollado por Amoloto et al. (2014). Este trabajo se centró en el estudio de la gestión de la cadena de suministro en empresas de tamaño pequeño y mediano registradas en la Cámara de la Pequeña y Mediana empresa de Pichincha (CAPEIPI) y que pertenecen diversos sectores de actividad económica. Se encontró evidencia que estas organizaciones mayormente emplean el enlace entre la cadena de suministro y la atención al cliente para el acuerdo de términos de entrega de un pedido; pero que en menor medida desarrollan funciones como gestionar inventarios con los clientes, llevar formas de trazabilidad de pedidos e intercambiar información sobre la rotación de inventarios, producción y niveles de aprovisionamiento; y estas funciones descritas son vitales para evitar rupturas en los clientes y que estos a su vez no puedan atender a sus audiencias.

Manzano-Acosta (2017) mostró como la falta de integración con los clientes puede tener consecuencias en el desempeño financiero de una organización. En su trabajo analizó la situación de una empresa dedicada a la comercialización de repuestos automotrices cuyas principales falencias se encontraban en la no anticipación a las necesidades de los clientes cuando se colocaban los pedidos a los proveedores y por otro lado el desconocimiento para manejar las quejas de los clientes cuando un pedido llegaba incompleto o simplemente no se

enviaban los ítems atendiendo los requerimientos previos efectuados. Esto había provocado que muchos clientes comiencen en demorar en la colocación de pedidos y en otros casos requerir sólo aquellos ítems que habitualmente la empresa si tenía capacidad de respuesta, ordenando la diferencia hacia competidores. Esto a su vez tuvo efectos sobre los resultados financieros y en el deterioro permanente de los indicadores financieros de contribución marginal y retorno sobre la inversión efectuada en activos.

Flores-Bastidas (2021) efectuó un estudio en el que evaluó la satisfacción de clientes sobre 10 empresas que prestan servicios logísticos en Guayaquil. Se encontró evidencia que en términos globales hay una evaluación moderadamente positiva sobre los servicios de logística recibidos, el principal rubro que se valora positivamente es el acompañamiento que hace la empresa para el proceso de tramitación de carga y desaduanización de pedidos llegados del extranjero. Las principales críticas están en el sentido de que las empresas presentan problemas de comunicación en lo que se refiere a la obtención de respuestas, que no existe una construcción relacional de las ventas de servicios y que las respuestas de los operadores frente a cambio inesperados en el inventario de los clientes suelen ser demorada y que no responde ni a la premura ni a la relación costo-beneficio en caso de tener una respuesta afirmativa de atender pedidos emergentes.

Otro aspecto para tener en cuenta es la situación de los negocios durante y luego de la crisis sanitaria de la COVID19. Quito-Minchala (2023) señaló que en el caso de las empresas de tamaño pequeño y mediano las afectaciones logísticas han significado el debilitamiento de sus operaciones debido a que los cambios no previstos en la provisión terminaron por asfixiar su capacidad de maniobra financiera. Adicionalmente, negocios de menor tamaño tuvieron que recortar su capacidad operativa como resultado de la pérdida de clientes que se derivaron de la situación coyuntural anterior, de esa manera terminaron reduciendo su personal y afectando la calidad en la atención al cliente.

Por otra parte, este sector es importante de analizar debido a la obsolescencia en la que se encuentra el parque automotriz del país. Un estudio efectuado por ICEX España exportaciones e importaciones (2022) encontró que más del 50% de los automóviles en circulación al 2021 tenían más de 10 años de antigüedad. En este caso, el alargamiento de la vida útil de los vehículos implica que sus tenedores deben de renovar piezas y partes con mayor frecuencia y entonces las empresas que se dedican al negocio de importación de repuestos deben

de ser capaces de gestionar de mejor manera su cadena de suministro. En la figura se muestra la composición de antigüedad del parque automotor en las principales provincias con mayor densidad vehicular: Pichincha, Guayas y Azuay.

Tabla 1 *Antigüedad del parque automotriz de Ecuador al 2021*

Edad del Parque (en años)	Pichincha	%	Guayas	%	Azuay	%	ECUADOR	%
Menor a 1	51.772	39,4	37.990	28,9	10334	0,08	131238	5,1
Entre 1 a 5	210.895	40,6	142.562	27,4	33761	0,06	519981	20,2
Entre 5 a 10	262.562	41,9	162.738	26	30336	0,05	626206	24,4
Entre 10 a 15	177.924	37,8	107.252	22,8	27835	0,06	470965	18,3
Entre 15 a 20	102.715	35,2	56.076	19,2	23691	0,08	291579	11,3
Mas de 20	116.513	22	135.958	25,6	35059	0,07	530334	20,6
TOTAL PARQUE	922.381	35,9	642.576	25	161.016	0,06	2.570.303	100

Fuente: ICEX (2022, p. 15).

Adicionalmente, como se muestra en la tabla 2, la importación de partes y repuestos automotrices -exceptuando el 2019 y el 2020- ha tenido incrementos significativos con respecto al período anterior. Lo cual demuestra que esta actividad económica es muy importante para poder mantener operativo el parque automotriz de Ecuador, de manera que ello valida la importancia de estudiar la situación de la gestión de cadena de suministro de este sector.

Tabla 2 *Importación de partes y repuestos automotrices de Ecuador*

Años	Importación de Partes y Repuestos (miles de USD FOB)	Variación
2017	\$ 116.636	
2018	\$ 119.929	3%
2019	\$ 108.185	-10%
2020	\$ 68.230	-37%
2021	\$ 101.739	49%

Fuente: ICEX (2022)

Estos resultados obtenidos en investigaciones aplicadas en Ecuador muestran que

persisten aún deficiencias en integrar la gestión de la cadena de suministro con el servicio de atención al cliente, tanto en empresas que operan con exclusividad en el mercado interno, así como quienes desarrollan actividades de comercio internacional, y que se precisa estudiar más sobre las causales que provocan esta disociación.

1.2 Planteamiento del problema

Partiendo de los antecedentes señalados se puede indicar que para mejorar la efectividad en la atención a los clientes es fundamental llevar un proceso de gestión de cadena de suministros que sea ordenado y consecuente a la dinámica del sector productivo que se está analizando. Actividades críticas como el proceso de compra, la logística interna y la atención al cliente son claves para lograr la satisfacción del cliente y mejorar el desempeño financiero de las empresas (Alcocer-Quinteros y Knudsen-González, 2019). El desarrollo de estas funciones en empresas que tengan localizados a sus clientes y proveedores dentro de las fronteras nacionales puede llevarse con relativo éxito debido a que son menores las trabas y limitaciones geoespaciales que puedan afectar la atención oportuna de requerimientos. La traba suele ser mucho mayor cuando se tratan de empresas centradas al mercado internacional o que para sus operaciones locales dependen de la provisión de productos de empresas extranjeras, como es el caso de los importadores (Jomthanachai et al., 2022; Timmer et al., 2021).

Las empresas importadoras de Ecuador tienen relaciones comerciales con empresas extranjeras que actúan como sus proveedores. Esta relación comercial debe estar en sincronía y sujeta a los tiempos estipulados o mejorar dichos tiempos de respuesta. El objetivo de esta investigación es demostrar el impacto que genera el servicio al cliente por parte de los proveedores a la cadena de suministros de la empresa importadora de repuestos para camiones y generadores del país. Una obstrucción en la comunicación entre el proveedor y el cliente genera pérdidas monetarias, ya que se ve afectada toda la cadena. Desde el despacho de la mercadería por parte del proveedor hasta la entrega al cliente final. Una falla en la comunicación entre el proveedor y la empresa que realiza la comercialización de repuestos en Ecuador conlleva en ocasiones consecuencias graves debido a que el uso de camiones y generadores en el país son mayormente usados por empresas importantes no solo en el sector privado sino también en el sector público. Es decir, muchas de estas negociaciones son realizadas por medio de contratos con tiempos de entrega las cuales generan multas si hay un incumplimiento en el contrato.

1.3 Sistematización del problema

1.3.1 Planteamiento de la proposición

El servicio al cliente es fundamental para la cadena de suministro de las empresas importadoras de repuestos de vehículos, si se presentan demoras en las respuestas de los proveedores estas repercuten en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio

1.3.2 Objetivo general

Caracterizar los efectos de una deficiente atención de servicio al cliente a la cadena de suministros en un grupo de empresas dedicadas a la importación de repuestos de vehículos.

1.3.3 Objetivos específicos

Establecer los antecedentes que justifican la necesidad de desarrollar la investigación propuesta.

Proponer un marco teórico que explique la influencia de la gestión del servicio al cliente en la cadena de suministros de las empresas.

Definir un marco metodológico que permita reconocer cuáles son los aspectos sensibles de la gestión del cliente y la cadena de suministro.

Identificar características comunes que expliquen el vínculo entre el tipo de gestión al cliente y la cadena de suministro.

1.3.4 Justificación de la investigación

Justificación Teórica-

La presente investigación pretende contribuir a un mayor entendimiento sobre las afectaciones que tiene la atención al cliente en la gestión de la cadena de suministro, la mayoría de los trabajos a la fecha en Ecuador se han centrado en una evaluación sobre indicadores financieros, el análisis comparado entre sectores y la evaluación de satisfacción desde la percepción de los clientes. Sin embargo, los trabajos previos no han abordado mayormente el criterio de percepción de los gerentes y cómo estos pueden influir desde la directiva para mejorar las relaciones con los clientes y con impactos significativos sobre la

gestión eficaz de la cadena de suministros.

Otra contribución teórica de este trabajo es mejorar la comprensión del sector importador en lo que se refiere a la atención al cliente y la gestión de la cadena de suministros. Habitualmente los estudios se centran en el análisis de empresas de distribución comercial local, industrias manufactureras y producción de commodities; pero se deja de lado a un grupo de empresas que debido a su dinámica de operación se ven afectadas en la marcha del negocio cuando falla alguno de los eslabones relacionados con la provisión y atención al cliente. Estos fallos pueden provocar la permanencia propia de la empresa debido a que perderían con mayor facilidad la porción de mercado en la que han penetrado. De ahí que un estudio como el que se plantea permitirá entender mejor los caracterizadores que afectan de manera singular a empresas importadoras, haciendo énfasis particular en las empresas que importan repuestos para camiones y generadores.

Justificación Práctica. -

El sector automotriz en Ecuador tiene un papel muy importante en la economía y la infraestructura de transporte del país. El sector abarca diversas actividades relacionadas con la fabricación, venta y mantenimiento de automóviles, según la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU) el sector automotor genera 182.491 puestos de trabajo directo.

Conocer la cadena de suministro de una empresa es muy importante ya que se puede detectar fallas de manera más fácil y de la misma forma poder brindar una ayuda óptima con los planes de contingencia registrados, de esta forma el conocimiento de los procesos organizacionales ayuda a poder mejorarlos continuamente. Adicionalmente, mediante la examinación del proceso de cadena de suministros en empresas importadoras de repuestos de vehículos permite evidenciar cuáles son las actividades con mayor impacto en las operaciones económicas, y que tienen influencia en la calidad de atención a clientes.

Examinar el proceso de la cadena de suministros de las empresas importadoras de repuesto de vehículos, ayudará a dictaminar cuáles son los procesos con mayor pérdida ya sea esta económica, tiempo o a su vez por clientes potenciales.

Mediante la presente investigación se obtendrá datos y procesos importantes los cuales se analizarán para lograr identificar variables que puedan contribuir en el mejoramiento de procesos internos y externos de las empresas importadores de repuestos vehiculares.

Justificación Metodológica. -

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, el cual persigue el análisis de un objeto de estudio desde la riqueza de los aportes, no busca un interés de generalización y obtuvo caracterizaciones sobre la percepción de los encargados de la gestión empresarial sobre cómo afecta deficiencias de calidad en los procesos inmersos a la cadena de suministro en la gestión de los clientes. Se utilizaron tres entrevistas a profundidad basada en la experiencia de tres gestores de diferentes organizaciones dedicadas a la importación de repuestos de vehículos. La cantidad de personas entrevistadas fue relevante en términos del criterio de saturación, debido a que no se obtuvieron mayores aportes diferentes sobre la temática con la inclusión del tercer participante. Para controlar posibles sesgos, se hizo un contraste de los hallazgos con resultados de estudios preliminares relacionados a la calidad deficiente de la cadena de suministro y sus implicancias en la gestión del cliente y la sostenibilidad empresarial; debido a que los contrastes corroboraron los mismos hallazgos de las entrevistas, se puede dejar por sentado que el proceso metodológico ha sido riguroso en el análisis de la temática.

Diseños metodológicos como el explicado en el párrafo anterior son necesarios cuando se quiere abordar un estudio para unidades de observación que requieren una excepción del tratamiento general. En este caso los importadores de repuestos automotrices se consideran como un grupo particular dentro del grupo de importadores debido a que se enfrentan a una oferta cuya obsolescencia tecnológica es alta (ICEX, 2022) frente a otros bienes de consumo, afectando los niveles de rotación de inventario y presionando a que las empresas distribuidoras locales sean muchos más eficaces en cuanto a su planeación y disponibilidad para soportar las demandas de los usuarios automotrices.

Viabilidad del estudio

Este trabajo es viable debido a que se cuenta con el acceso para recoger la fuente primaria de información mediante entrevistas estructuradas a gerentes operativos en empresas importadoras de repuestos para camiones y generadores. Por otra parte, se encuentra una nutrida base bibliográfica en internet con respecto a los constructos atención al cliente y gestión de la cadena de suministro. Finalmente, en este trabajo se pretenden incorporar los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo de los autores para entender de mejor manera la situación problemática por analizar.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

En esta sección se aborda una revisión de la literatura relevante alrededor de los dos constructos que aborda este trabajo: atención al cliente y gestión de la cadena de suministro. Adicionalmente se incluye una sección de marco legal que permite dimensionar la acción de las empresas importadoras mediante la especificación de sus obligaciones y funciones bajo la legislación vigente.

2.1 Antecedentes teóricos. -

Chunshang (2020) analizó los factores clave que influyen en la satisfacción del consumidor en la cadena de suministro del comercio electrónico agrícola, a saber, la calidad de los productos agrícolas, el servicio posventa y la conveniencia de la plataforma de comercio electrónico. Los hallazgos sugieren que mejorar la calidad de los productos agrícolas, mejorar los servicios posventa y centrarse en la conveniencia de la plataforma de comercio electrónico puede ayudar a mejorar la satisfacción del consumidor en la cadena de suministro del comercio electrónico agrícola. Estas implicaciones prácticas pueden guiar a las empresas de comercio electrónico agrícola a priorizar sus esfuerzos para mejorar la satisfacción del consumidor y, en última instancia, aumentar la escala general del comercio electrónico de productos agrícolas.

En un trabajo aplicado hacia el sector de la hotelería, Mohamed, Abd y Hamada (2020) centraron su atención en el impacto de las dimensiones ambientales, sociales y económicas de la gestión sostenible de la cadena de suministro hotelera en la satisfacción y lealtad del cliente. Los hallazgos del estudio revelaron una fuerte correlación positiva entre todas las dimensiones de las cadenas de suministro hoteleras sostenibles (social, económica y ambiental) y la satisfacción del cliente. El estudio también encontró una relación positiva entre las tres dimensiones de la sostenibilidad y la fidelidad del cliente, lo que indica que las prácticas sostenibles pueden contribuir a una mayor fidelidad del cliente. Además, hicieron énfasis en la importancia de la satisfacción del cliente para impulsar la lealtad, ya que existe una relación positiva muy fuerte entre la satisfacción del cliente y la lealtad.

Naqvi, Asim y Manzoor (2020) efectuaron una revisión de la literatura sobre el vínculo entre la cadena de suministro y la satisfacción del cliente, analizando la importancia de la satisfacción del cliente en los resultados organizacionales. Estos autores destacaron el impacto de la agilidad de la cadena de suministro en el desempeño del mercado, los niveles de servicio, los precios minoristas y el valor general tanto para las empresas como para los clientes. La eficacia de la cadena de suministro es crucial para que las empresas sigan siendo competitivas, ya que la competencia en el mercado ahora se da entre cadenas de suministro, no solo entre organizaciones. De ahí que la felicidad y la satisfacción del cliente

son prioridades importantes para las organizaciones empresariales, y su satisfacción debe seguir siendo una máxima prioridad para la gestión. Un aspecto clave para estos autores es la importancia de la previsión de la demanda para mejorar la satisfacción del cliente a través de las cadenas de suministro, enfatizando el uso de datos de diversas fuentes, como datos de POS, datos de productos devueltos, datos de envío y entrega, y datos de envío de almacén.

Esper et al. (2021) analizaron los nuevos retos que tiene la función de marketing para gestionar el servicio al cliente, las redes logísticas y las limitantes durante y posterior a la crisis sanitaria de la COVID19. Los autores propusieron un enfoque centrado en el consumidor para la gestión de la cadena de suministro, enfatizando la importancia de centrarse en la experiencia del consumidor en lugar de solo en el servicio al cliente. Este nuevo enfoque centrado en el consumidor incluye consideraciones como la entrega de última milla, la visibilidad de la cadena de suministro y los valores del consumidor. Por ello es importante reconectar las disciplinas de marketing y logística, destacando los beneficios potenciales de integrar estos dos campos en la gestión de la cadena de suministro, particularmente en lo que implica con el mejoramiento del marketing de servicios. Los autores sugieren que los cambios sociales y tecnológicos, junto con los efectos de la pandemia de COVID, han creado las condiciones para la reconexión del marketing y la logística.

Jiputra, Husada y Siagian (2020) desarrollaron una investigación donde se destaca la importancia de la tecnología de la información para mejorar las relaciones entre minoristas y distribuidores, las prácticas de gestión de la cadena de suministro y, en última instancia, la satisfacción de los minoristas. Los dependientes de las organizaciones en función de producción, ventas y gestión del cliente pueden utilizar la tecnología de la información para mejorar la comunicación y la colaboración con los distribuidores, lo que lleva a mejores relaciones y una mejor gestión de la cadena de suministro. La implementación de prácticas de gestión de la cadena de suministro también puede contribuir a fortalecer la relación minorista-distribuidor y aumentar la satisfacción del minorista. Por otro lado, los minoristas pueden centrarse en aprovechar la tecnología de la información y adoptar prácticas eficaces de gestión de la cadena de suministro para mejorar su satisfacción general y su competitividad en la industria minorista moderna.

Wahyuddin, Putri, Sopeatini y Setyawan (2020) analizaron los efectos de la cadena de suministro en el panorama del servicio y la satisfacción del cliente y la lealtad en el negocio del transporte. Utilizaron un enfoque cuantitativo y un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la relación entre variables latentes en el estudio, a modo de evidencias, encontraron que el panorama del servicio tiene un efecto significativo en la satisfacción de los pasajeros, pero no en su lealtad. Sin embargo, la satisfacción del pasajero juega un papel mediador en la relación entre el panorama del servicio y la lealtad del pasajero. El artículo sugiere que el panorama de servicios, incluida la estética, la comodidad,

la limpieza y el diseño de los vehículos de transporte, puede desarrollarse como una estrategia para mejorar la calidad del servicio en el negocio del transporte. Estos factores son variables operativas de intangibilidad en la calidad del servicio. De esta forma los autores contribuyen a comprender el papel de la gestión de la cadena de suministro en la mejora de la satisfacción y la lealtad del cliente en la industria del transporte, particularmente a través de la mejora del panorama de servicios.

Milovanovic y Popovic (2019) analizaron la importancia de la personalización en las cadenas de suministro y cómo es impulsada por nuevas tecnologías y fuentes de datos, lo que genera conocimientos más impactantes para los clientes. Estos autores hacen particular hincapié en la necesidad de que las cadenas de suministro proporcionen contenido más granular e información detallada sobre los productos para satisfacer la demanda de claridad de los consumidores y mejorar la experiencia del cliente. Además, la investigación destaca el concepto de un entorno omnicanal, donde los clientes pueden utilizar simultáneamente todos los canales para mejorar su experiencia de compra. Sugiere que las empresas necesitan humanizar su experiencia digital pasando de las comunicaciones de marketing a las conversaciones digitales, y tras ese proceso es fundamental detallar de mejor forma la información sobre los productos y el uso de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del cliente en las cadenas de suministro.

Gosh (2017) efectuó un análisis en la India sobre cómo influye la satisfacción del cliente en la inclusión de prácticas de respeto ambiental en la gestión de la cadena de suministros, para lo cual aplicaron un diseño descriptivo y correlacional de análisis de datos mediante el cual compilaron respuestas de ejecutivos y gerentes de las empresas más grandes de India; las respuestas fueron procesadas mediante un modelado de ecuaciones estructurales y análisis de ruta de mínimos cuadrados parciales. Los hallazgos de su trabajo mostraron que las prácticas verdes internas y la colaboración verde externa de una empresa tienen un impacto positivo y significativo en la satisfacción del cliente. Sugiriendo que fortalecer la práctica de gestión de la cadena de suministro verde en las industrias indias mejora el desempeño verde, lo que a su vez aumenta la satisfacción del cliente.

2.2 Marco legal

En lo que respecta al marco legal es fundamental la observación de algunos principios que se indican en la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (LORCPM) debido a que prácticas de marketing para lograr la integración de relaciones entre clientes y proveedores se podrían percibir como tendientes a concentrar actividades económicas y por ende al desarrollo de prácticas monopólicas u oligopólicas, lo cual llevaría a una organización a ser sancionada en los ámbitos que prevé dicha ley. En ese sentido se anotan los siguientes elementos de restricción legal de la LORCPM.

El artículo 9 de la LORCPM tipifica el abuso de poder de mercado cuando uno o varios agentes económicos, mediante el uso de su poder de mercado (emanado en su tamaño o capacidad de concentración), influyan sobre la libre competencia o que adopten prácticas de direccionamiento del mercado de manera que afectan a la eficiencia económica o bienestar general. Algunas prácticas que podrían limitar los procesos de integración de cadenas de valor se indican en los ítems 1, 3 y 7 los cuales se refieren a: conductas que impidan la libre entrada/salida de competidores; conductas que interfieran sobre la posibilidad de que competidores de menor tamaño o diferentes puedan proveer bienes a empresas relacionadas; y, aplicación de condiciones de negociación que coloquen a los proveedores o competidores en una situación de desventaja frente a otros (Asamblea Nacional, 2011).

El artículo 10 de la LORCPM también define el abuso de poder de mercado en situación de dependencia económica cuando un operador establezca algún tipo de cláusula abusiva que sea tendiente a romper relaciones comerciales contractuales si una antelación mínima de 30 días y por causas diferentes a las tipificadas en los respectivos contratos relacionadas con incumplimientos graves o condiciones de fuerza mayor. Adicionalmente se consideran como abuso en situación de dependencia si se agregan condiciones comerciales o de servicios que no se encuentran previamente especificadas a la negociación o si alteran sustancialmente las condiciones iniciales de acuerdo comercial entre empresas (Asamblea Nacional, 2011).

Adicionalmente, si en los procesos de complementariedad de relaciones comerciales entre empresas con miras a integrar cadenas de suministro llegasen a dar procesos de compra o absorción entre empresas, la LORCPM en su artículo 14 establece algunos criterios que se podrían considerar como operaciones de concentración económica. Específicamente se consideran como tales las siguientes acciones (Asamblea Nacional, 2011, p. 12):

- a) La fusión entre empresas u operadores económicos.
- b) La transferencia de la totalidad de los efectos de un comerciante.
- c) La adquisición, directa o indirectamente, de la propiedad o cualquier derecho sobre acciones o participaciones de capital o títulos de deuda que den cualquier tipo de derecho a ser convertidos en acciones o participaciones de capital o a tener cualquier tipo de influencia en las decisiones de la persona que los emita, cuando tal adquisición otorgue al adquirente el control de, o la influencia sustancial sobre la misma.
- d) La vinculación mediante administración común.
- e) Cualquier otro acuerdo o acto que transfiera en forma fáctica o jurídica a una persona o grupo económico los activos de un operador económico o le otorgue el control o influencia determinante en la adopción de decisiones de administración ordinaria o extraordinaria de un operador económico.

En lo que respecta específicamente al régimen de importaciones de mercancías para consumo, el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) establece en sus artículos 147 y 169 que este régimen permite la libre circulación de los bienes importados una vez que se hayan reconocido los pagos por derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones; si el caso lo amerita, así como el cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras. El pago de los tributos que correspondan por la mercancía internalizada se hará en función del valor en aduana declarado por el bien (Asamblea Nacional, 2019). La clasificación arancelaria que aplica para los bienes que se importan por partes, recambios y repuestos se registran en la nomenclatura NANDINA código 87.08 que se denomina Partes y accesorios de vehículos automóviles (automóviles turismos, tractores, autobuses o camiones); este código agrupa accesorios que van desde aspectos de carrocería, frenos, servofrenos, ejes portadores, radiadores, platos, embragues y sistemas de dirección.

Los recargos arancelarios de acuerdo con la partida específica para los accesorios de vehículos automóviles oscilan entre el 5% al 15%. De las 55 subpartidas que se refieren a los repuestos automotrices: 20 no tienen ningún recargo arancelario, 3 tienen recargo del 5%, 14 tienen recargo del 10% y lo restante tiene recargo del 15%. En la tabla 3 se especificó de forma general la descripción de la partida NANDINA que aplican para cada recargo arancelario.

Tabla 3 Aranceles por ítems de repuestos

Arancel	Descripción ítem
0%	Cinturones de seguridad; Frenos (sistemas neumáticos e hidráulicos); Cajas de cambio, rotulas y sus partes; Embragues y sus partes; Sistemas de dirección y sus partes
5%	Cargador y sensor de bloqueo para cinturones de seguridad; Volantes, columnas y cajas de dirección y sus partes; Discos
10%	Guarniciones de freno montadas; Ruedas y sus accesorios; Radiadores y sus partes; Silenciadores y tubos de caños/escape; Bastidores de Chasis y sus partes
15%	Tambores; Vidrios enmarcados, con resistencia calentadoras o dispositivos de conexión eléctrica; Tableros de instrumentos; Rejillas delanteras; Guardafangos; Techos (capotas); Parachoques

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Resolución 002-2023 de SENAE (2023)

2.3 Marco conceptual

Para poder comprender de mejor manera el objetivo de la investigación debemos contextualizar los conocimientos más básicos, para esto se deben definir los principales conceptos. La cadena de suministro dentro de las ciencias administrativas hace referencia al proceso que realizan las empresas desde la obtención de la materia prima hasta que el producto terminado es entregado al cliente final. En este proceso tenemos 4 actores principales:

proveedores, fabricantes o productores, distribuidores y clientes. Cada uno de estos actores cumple un rol importante, donde cada uno tiene cierta responsabilidad para que el producto llegue al cliente final. Estos actores deben de trabajar en sinergia y tener muy claras sus responsabilidades y objetivos para desarrollar sus labores de manera eficiente.

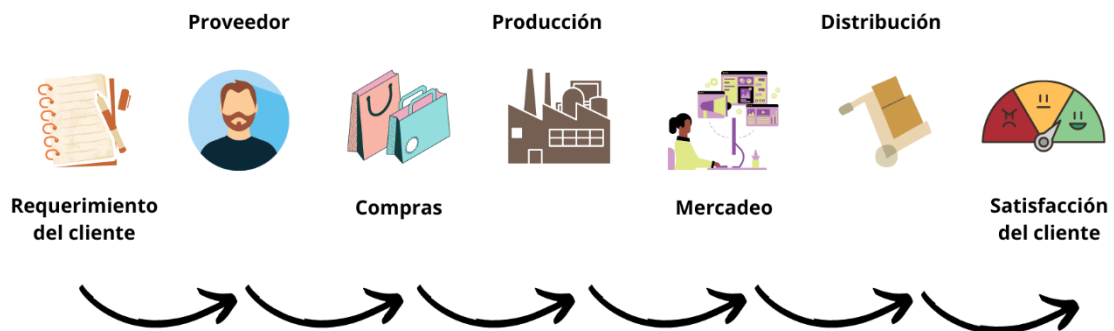
Para una sustentación más acertada se puede también definir la cadena de suministros acorde a lo compartido por otros autores:

Ballo (2004) define la Cadena de Suministro o Supply Chain como una red por todas las organizaciones y personas involucradas en el flujo de materia prima, productos elaborados, información y dinero; desde los proveedores hasta el consumidor final. La claridad en el concepto de Cadena de Suministro contribuye a identificar todas las partes que la integran y qué factores se deben tener en cuenta para poder efectuar una adecuada descripción y un efectivo análisis.

Espitia López (2005) acota que la cadena de suministro se basa en la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de un negocio dentro de una empresa específica y por consiguiente todas las empresas que intervienen en la cadena de suministro, para la mejora continua del proceso, teniendo un mejor rendimiento en el largo plazo.

En la figura 1 se puede apreciar cómo se interrelacionan las diferentes funciones de la cadena de suministro, a partir de las actividades claves que se derivan de los vínculos con los procesos sustanciales de una organización.

Figura 1 *Tareas claves en la gestión de cadena de suministro*



Fuente: Espitia López (2005)

Dentro de las cadenas de suministros por fallas en los procesos se suelen generar cuellos de botella. Los cuellos de botella se los denomina a la obstrucción del flujo normal que tiene una operación, la cual puede ser generada por diversas situaciones. Estos cuellos de botella generan retrasos en la entrega del producto final al cliente y en peor de los casos pérdidas monetarias para la compañía. Las empresas buscan minimizar estos cuellos de botella lo más que se pueda para no crear una insatisfacción del cliente. Algunas tácticas para mitigar los malestares con el cliente es tener un tiempo estimado un poco mayor al tiempo normal que se espera para obtener el producto final en las manos del cliente. Esto se realiza a fin de no crear falsos tiempos de entrega que por su incumplimiento el cliente pierda la confianza que tiene en la marca.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2010) considera que ese enfoque se orienta por la riqueza de la situación problemática que se está analizando, es decir, la recolección de datos no tiene una finalidad numérica, sino que pretende dimensionar y caracterizar las categorías conceptuales que emergen del problema. Una orientación cualitativa considera que la realidad a estudiar es subjetiva y por tanto el investigador intenta partir de los relatos que sintetizan el mundo social y se busca entender ese mundo desde el punto de vista de los actores que se sienten afectados. Para el tema que ocupa este trabajo, la realidad que se pretende sintetizar es la caracterización de la gestión de la cadena de suministros desde la arista del servicio al cliente, para ello se toma en consideración la opinión de funcionarios en empresas privadas dedicadas a la importación de repuestos de vehículos, con rango de jefatura. La novedad de incluir a jefes en este análisis es para evidenciar desde la función de gerencia como se dimensiona la atención al cliente en la cadena de suministro, cómo impactan situaciones de deficiencia en los resultados comerciales y que aspectos son reconocidos desde las jefaturas como sensibles para lograr la fidelidad y construcción de ventas relacionales.

En el trabajo se desarrolla un método descriptivo y analítico para el procesamiento de información. El método descriptivo consiste en el registro, análisis e interpretación de información conducentes a narrar las situaciones en las que ocurre el suceso fenomenológico que se está interviniendo, los resultados que se producen es la identificación de características recurrentes en procesos de investigación previo que pueden ser adaptados hacia el tratamiento de la nueva situación problemática (Guevara, Verdesoto y Castro, 2020). En cambio, un método analítico pretende reflexionar sobre la forma como ocurren las diferentes categorías descriptivas y lograr plantear una sucesión de causas y efectos que pueden ser comunes a cada situación propuesta (Guerrero-Bejarano, 2016). Aplicando estas definiciones al tema central del trabajo, el método descriptivo permite narrar que está ocurriendo en la gestión de la cadena de suministro, las potenciales consecuencias de una mala atención al cliente en lo que refiere a la venta y la fidelidad y que tipos de estrategias se pueden implementar para contener los efectos negativos de una mala gestión del cliente. Una vez identificados estos rasgos viene el proceso analítico mediante el cual se identifican las características que definen cómo es el tratamiento de los cuellos de botellas, cuáles son las expectativas de los clientes con respecto a la capacidad

de la empresa para gestionar las adversidades y los fundamentos de las expectativas y las habilidades organizacionales que se pueden desarrollar para la construcción de relaciones de largo plazo en las ventas y la fidelidad del cliente.

3.2 Población y muestra

En un trabajo cualitativo no se utiliza una población, pero si una muestra. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2010) definieron a la muestra como el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre quienes hay que efectuar el proceso de recolección de datos, sin que las unidades elegidas sean representativas para el universo o población que se estudia. Estos autores sugieren que el número de casos a observar se definen mediante tres criterios:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).
3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo) (p.395).

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado en consideración guías y entrevistas a los gerentes alto mando de la organización de repuestos de vehículos de la ciudad de Guayaquil, ubicada en la provincia del Guayas la misma que va a permitir obtener información precisa de los procesos y así poder identificar los obstáculos y posibles soluciones para los problemas de la cadena de suministros, se han tomado 3 casos diferentes para el levantamiento de datos. La cantidad final de entrevistados se obtuvo aplicando el criterio de saturación de las unidades muestrales, el cual ocurre cuando las nuevas aportaciones de los entrevistados no generan mayor diversidad de ideas; por lo tanto, la agregación de más unidades significaría redundar sobre los hallazgos obtenidos previamente (Martínez-Salgado, 2012). Adicionalmente en este trabajo se incluyó una sección de triangulación en la cual se contrasta las evidencias tras el análisis de las entrevistas con resultados que se obtuvieron en trabajos cuantitativos similares al objeto de estudio, como lo sugirieron Marín, Hernández y Flores (2016) con el objetivo de evitar posibles sesgos de juicio al elegir a los sujetos muestrales para ser entrevistados.

El resumen del perfil personal y profesional de cada uno de los entrevistados se compila en la tabla 4.

Tabla 4 *Perfiles de los sujetos muestrales*

Rasgo	Sujeto muestral 1	Sujeto muestral 2	Sujeto muestral 3
Edad	31	26	35
Género	Masculino	Femenino	Masculino
Cargo	Jefe de Importaciones	Coordinadora de Planificación y Compras	Jefe de Planificación y Compras
Título Profesional	Ingeniero en Negocios Internacionales	Ingeniera en Logística y Transporte	Ingeniero en gestión empresarial
Experiencia Profesional (en años)	10	4	10

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, se ha obtenido información de tres sujetos muestrales cuyas edades oscilan entre los 26 y 35 años y con experiencia profesional de 4 a 10 años. Los tres sujetos muestrales tienen un título profesional de tercer nivel y se desempeñan en cargos de coordinación y jefatura. El recorrido profesional, así como la función directiva que tiene una persona en una organización se considera como relevantes en el análisis cualitativo debido a que se están incluyendo criterios basados en la experiencia y el conocimiento sobre la temática que se aborda (Mora-Muñoz, 2023). Para el recogimiento de información se emplea como instrumento la entrevista estructurada. Las preguntas realizadas a los gerentes fueron las siguientes:

- 1.- En base a su experiencia y criterio, ¿Cuáles cree que son los principales motivos por los cuales se puede generar un cuello de botella en la cadena de suministro?
- 2.- ¿Qué aspectos cree que son claves por considerar cuando se tiene un cuello de botella y como se genera el análisis para determinar las posibles soluciones?
- 3.- ¿Usted considera que la colaboración entre los distintos eslabones de una cadena de suministros influye significativamente en el rendimiento y eficiencia de esta, así como el

mejoramiento de respuesta al cliente?

4.- ¿Usted como importador qué expectativas tiene con respecto al servicio al cliente cuando elige a un proveedor?

5.- ¿Qué herramientas o sistemas considera útiles para mejorar y mantener la comunicación con los proveedores?

6.- ¿Qué impacto se visualiza a primera instancia cuando hay una obstrucción en el tránsito de un embarque?

7.- ¿Cuáles son los factores más importantes por considerar cuando se requiere una disminución en los tiempos de una importación?

8.- En caso de conflictos o problemas con un envío, ¿Qué espera de un proveedor en términos de respuesta y solución?

9.- ¿Cree que la relación y el servicio al cliente han evolucionado en los últimos años en la industria de importación de repuestos?

10.- ¿Qué consejo le daría a un proveedor que busca mejorar su servicio al cliente con importadoras de repuestos en el Ecuador?

3.3 Procesamiento de datos

Una vez recogida la información de las entrevistas se procede a efectuar un análisis de contenido y un análisis de categorías conceptuales. El primero es útil para sintetizar las opiniones de cada sujeto entrevistado y determinar si esas opiniones dominan a lo largo del discurso estructurado. En cambio, el análisis de categorías se emplea para el reconocimiento de palabras claves entre entrevistas levantadas, de esta manera se logra hacer trazabilidad entre las opiniones y los caracterizadores. Adicionalmente, se pretende efectuar una triangulación de datos entre la situación problemática, los referentes teóricos y los referentes empíricos. De esa manera se puede establecer una relación categórica primaria entre las categorías conceptuales.

CAPÍTULO 4

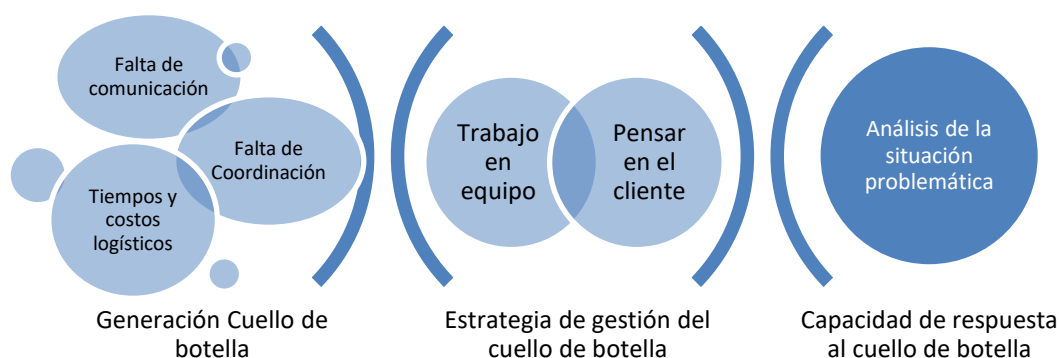
RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas levantadas. En la primera sección se muestran las respuestas completas de cada entrevistado, en la segunda sección se presentan las categorías que se han identificado para caso. Finalmente, en la tercera sección se efectúa una triangulación sobre los resultados de la sección 2.

4.1 Respuestas al cuestionario

Para representar los principales conceptos que se han abordado por cada entrevistado se han agrupado las 10 preguntas del cuestionario en tres grupos de preguntas. Las preguntas 1 a 3 y la 8 sintetizan aspectos relacionados a los cuellos de botella y la capacidad de respuesta de las organizaciones. Las preguntas 4, 5 y 10 representan la forma como las empresas interactúan con sus clientes. Finalmente, las preguntas 6, 7 y 9 se vinculan con el proceso de comercialización y los esfuerzos organizacionales para lograr la fidelidad y relaciones comerciales de largo plazo. Las respuestas en largo de cada cuestionario se encuentran en el Anexo 1 al final del documento, y las representaciones gráficas de los conceptos y sus relaciones se muestran en las figuras 2 a 4.

Figura 2 *Relación entre cuellos de botella y capacidad de respuesta de las organizaciones*

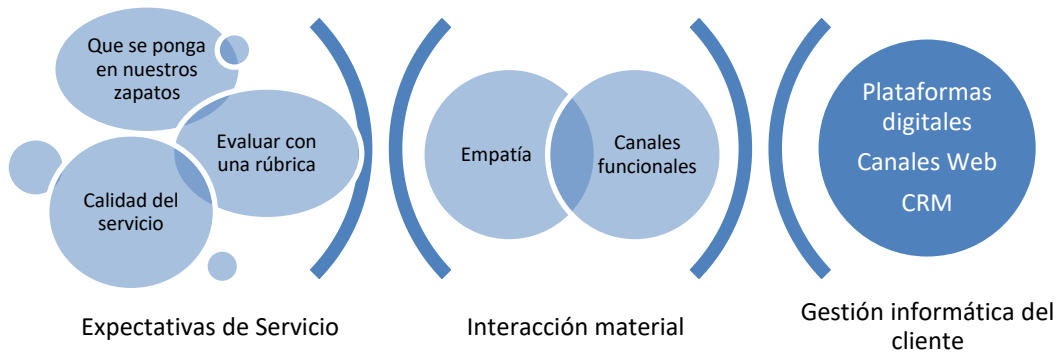


Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de las entrevistas.

Como se puede apreciar la presencia de cuellos de botella se sustenta en aspectos que pueden ser controlables en algún momento por las organizaciones como la comunicación, la coordinación con el cliente y las consideraciones sobre la capacidad de servicio al cliente a partir de los costos, tiempos y rutas logísticas. De ahí que los gerentes consideran como elemento fundamental el analizar la situación problemática que genera los cuellos de botella, hacen un símil con una cadena en la cual es fundamental que los eslabones estén comunicados apropiadamente entre sí para que cumplan la función

de sostenimiento. Esto tiene relación con lo encontrado en la revisión literaria con respecto a la importancia de una cadena de suministro eficaz, que evite la presencia de cuellos de botella y que pongan como centro de atención lo que el cliente necesita de la organización y la forma como se coordinan a los diferentes actores de la cadena para que se logre una atención apropiada.

Figura 3 *Forma como interactúan empresas con sus clientes*

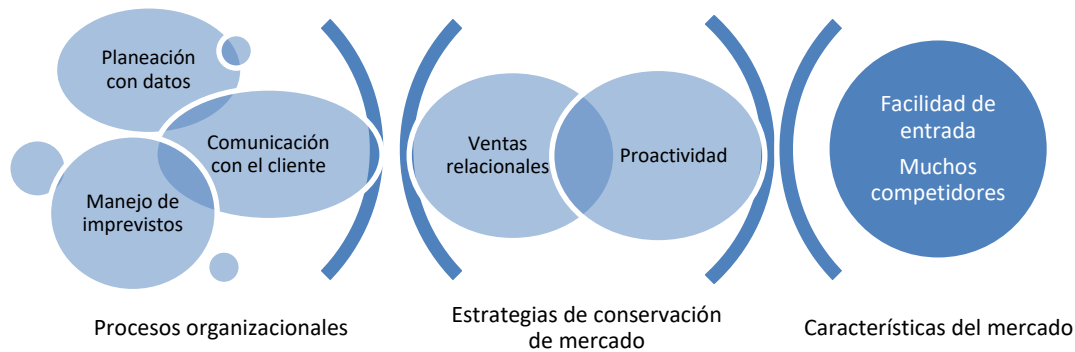


Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de las entrevistas.

Los entrevistados señalaron que para elegir a un proveedor valoran tanto aspectos objetivos como subjetivos, entre los primeros se encuentran la calificación de los prospectos mediante rúbricas e instrumentos de categorización; por otro lado, consideran que los proveedores deben tener un proceso de atención de calidad y que sobre todo tenga en cuenta que en el otro lado hay alguien que espera ser valorado como un semejante. Para ello destacan la importancia de los canales digitales, pero sobre todo que tengan información que sea oportuna y actualizada a las necesidades del cliente.

Esto tiene relación con lo encontrado en la literatura donde se señalaba la importancia que las cadenas de suministro proporcionen contenido más granular e información detallada sobre los productos para satisfacer la demanda de claridad de los consumidores y mejorar la experiencia del cliente. Y que las plataformas tecnológicas no se conviertan en un contacto en frío con el cliente, sino que permita dimensionar la experiencia, pasando de las comunicaciones de marketing a las conversaciones digitales, y tras ese proceso es fundamental detallar de mejor forma la información sobre los productos y el uso de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del cliente en las cadenas de suministro.

Figura 4 *Procesos organizacionales y esfuerzos por conservar mercado*



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de las entrevistas.

Los entrevistados indicaron que las empresas deben prestar especial atención en los procesos organizacionales relacionados con la cadena de suministro, en particular la comunicación con el cliente y la consideración de cambios no previstos a través de la planeación y gestión. Para los entrevistados es muy importante que cualquier opción que se comunique se fundamente en datos e información histórica, de manera que se tengan en cuenta en los cambios no previstos de la provisión de productos los plazos que afectan a las necesidades del cliente. Sin embargo, como aspectos que podrían limitar la especialización, está la facilidad de entrada de nuevos actores que vendan repuestos de autos los cuales al tener un tamaño menor de operación pueden responder de mejor forma con su estructura de costos más reducida. De ahí la importancia de migrar de la venta en frío a una venta relacional, donde se apunte a integrar al cliente a la capacidad operativa del proveedor, esto tendrá una contribución sobre la efectividad de la cadena de suministro, y como se encontró en la literatura esto se transmite en tener un cliente satisfecho y fidelizado a la empresa.

4.2 Categorías conceptuales

Luego de revisar los conceptos individuales que emergieron en las preguntas por separado y señalado en la sección anterior, a continuación, se procede a la categorización, lo cual va a permitir a una mejor triangulación de los hallazgos de la información recopilada. En la tabla 5 se muestra las principales categorías por cada pregunta y por cada sujeto muestral entrevistado.

Tabla 5 Categorías conceptuales por sujeto muestral

Preguntas	Sujeto muestral 1	Sujeto muestral 2	Sujeto muestral 3
1.- Cuellos de Botella	Falta de coordinación	Falta de comunicación, costos y tiempos	Falta de comunicación, costos y tiempos
2.- Solución al cuello de botella	Diagrama de Ishikawa	Tiempo, intencionalidad y verificación de costos	Teoría de las restricciones
3.- Percepción de colaboración	Autoconocimiento de funciones	Autoconocimiento de funciones	Autoconocimiento de funciones
4.- Expectativas de servicio cliente	Capacidad de respuesta	Empatía	Capacidad de respuesta
5.- Herramientas comunicativas	CRM	Plataformas digitales, comunicación por teléfono y contacto personal	Plataformas web, comunicación por teléfono y contacto personal
6.- Impacto de problemas de embarque	Malestar del cliente, desprestigio de la marca, ampliar inventarios de seguridad	Disgusto del cliente, pérdidas de tiempo	Incremento de costos, incremento de tiempos de espera
7.- Factores reducir tiempos	Planificación, uso de datos, documentos legales	Planificación, comunicación con los pares	Planificación, manejo de tiempos
8.- Expectativa de respuesta a conflictos	Empatía, flexibilidad	Empatía, proactividad	Empatía, proactividad
9.- Evolución de la venta relacional	Enfoque en mejora continua	Enfoque en medidas correctivas	Enfoque en las relaciones de largo plazo
10.- Consejo para mejorar servicio cliente	Empatía, Innovación y Mejora continua	Empatía, transparencia, política de créditos apropiada	Empatía, proactividad

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas.

A partir de las categorías conceptuales identificadas se puede extraer el siguiente extracto de categorías: En los responsables entrevistados de empresas de importación de repuestos de camiones y generadores se identifica que la falta de comunicación, costos y tiempos de respuesta son los principales factores que generan cuellos de botella y en menor medida los problemas de coordinación logística con los proveedores y clientes. Para resolver estos problemas de cuellos de botella se emplean desde herramientas técnicas de la gestión de operaciones y calidad como la Teoría de Restricciones y el Diagrama de Ishikawa, así como métodos genéricos de solución como gestión de tiempo y verificación de costos. Consideran que para reducir estos problemas es importante el autoconocimiento de funciones y la interrelación que tiene con otras áreas de la empresa para el manejo de la gestión de necesidades

del cliente. Adicionalmente, este autoconocimiento debe ir acompañado del desarrollo de una conducta empática y una capacidad de respuesta oportuna a las necesidades de los clientes; lo cual debe de aplicarlo junto a herramientas comunicativas como aplicativos CRM, plataformas digitales y web, comunicación por teléfono y contacto personal.

Con respecto a las implicancias de problemas que se pueden dar en el proceso de embarque, los entrevistados consideran que esto generan primero malestar o disgusto en el cliente, esas demoras generan un retraso en los niveles de aprovisionamiento y por tanto se elevan los costos, lo cual termina afectando al prestigio de la marca. De ahí que, frente a estos casos, la expectativa de los entrevistados es tener un par en las empresas proveedora que sea empática, proactiva y flexible en lo que respecta a cualquier acción que agilice los tiempos de despacho; que se incluya una planificación que sea consecuente con las necesidades reales de los clientes. Estas acciones transmiten una migración de la venta clásica toma pedidos a una venta relacional donde haya un grado de integración y acompañamiento que permita el conocimiento del producto y la capacidad de respuesta a los clientes finales. En ese sentido, nuevamente la empatía, la transparencia en la información, la innovación y la proactividad son claves para mantener en funcionamiento efectivo a la cadena de suministro y enfocada a las necesidades de los clientes.

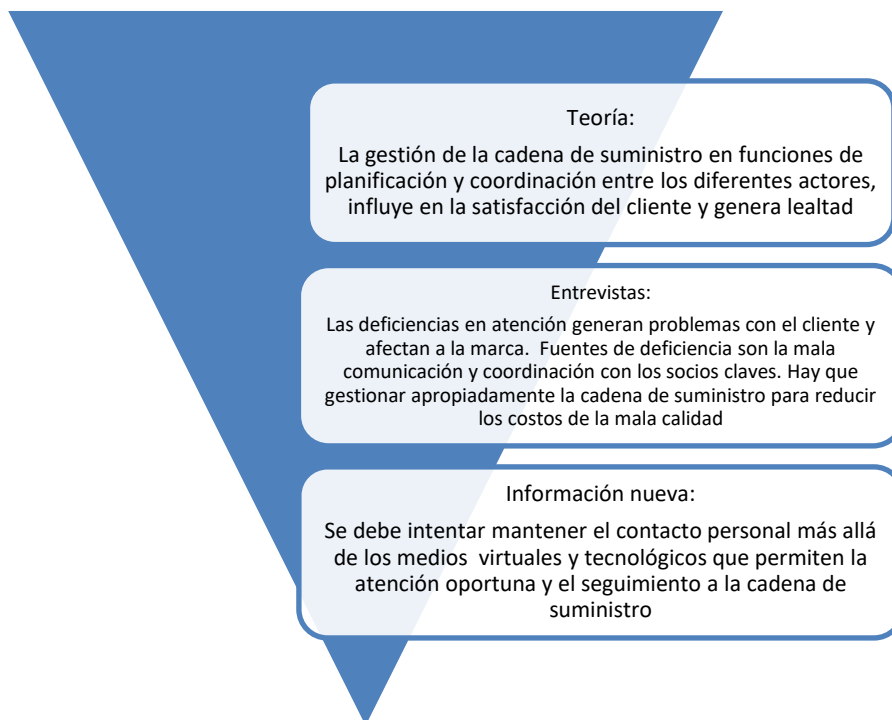
4.3 Triangulación de resultados

Los resultados de las secciones 4.1 y 4.2 tienen similitud con las evidencias recolectadas en trabajos cuantitativos como los de Vélez-Mera (2018) y Manzano-Acosta (2017). En el primer trabajo se aplicó una encuesta a 41 directivos de diferentes empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo, en donde se encontró que 4 de cada 10 participantes perciben que sus organizaciones no conocen de estrategias específicas de logística de distribución, que hay una ausencia de lineamientos estratégicos sobre los cuales se debe desarrollar el servicio al cliente. Por otra parte, 7 de cada 10 participantes consideraron que el tratamiento a los flujos de información no permite una toma de decisiones más fluidas cuando aparecen problemas en el manejo de requerimientos de clientes, más si existen demoras en despacho o retrasos. Finalmente, 8 de cada 10 participantes consideraron que es imperativo definir un modelo de distribución logística que sea eficaz para un mejor manejo de las necesidades de los clientes.

En el segundo trabajo se aplicó un censo a 42 trabajadores de una empresa que comercializa repuestos automotrices en la ciudad de Ambato, la recogida de información abarcó a todas las áreas que comprenden la gestión de cadena de suministro y se abordaron desde personas en posición de dirección y colaboradores. Los censados reportaron preocupación por la forma como la empresa estaba llevando sus procesos logísticos internos y que percibían que tenían efectos significativos sobre la reducción en los rendimientos financieros de la empresa (6 de cada 10 censados respondieron de esa manera) así como en la versatilidad de los procesos comerciales. De ahí que sugerían la necesidad de mejorar los procesos que estaban formando cuellos de botella en la organización y adaptar los medios de gestión de la información debido a que estos no están apoyando en la actualidad a una mejor atención y gestión de los clientes.

A manera de contraste de los resultados categorizados en la sección anterior, así como la revisión de otros trabajos cuantitativos aplicados en unidades de estudio similares a la de este trabajo, se plantea la siguiente triangulación entre los referentes teóricos y empíricos que producen la construcción de aportes del presente trabajo. En la figura 5 se muestra los alcances del proceso de triangulación.

Figura 5 *Triangulación de la investigación*



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas.

Como se puede apreciar, este trabajo coincide con los hallazgos encontrados en la revisión de la literatura en el capítulo 2, sin embargo, la contribución de esta investigación es que junto a una observación crítica de las labores de planeación y coordinación es el mantenimiento del contacto en caliente: comunicación personal; la cual debe gravitar en torno al uso de mecanismos de tecnología y digitalización de la empresa. Tomando como referencia estos hallazgos se puede indicar que la proposición formulada es válida, en el sentido de que al estar deslocalizada la provisión de repuestos de vehículos en las empresas importadoras hay mayor posibilidad de que ocurran afectaciones sobre los tiempos de respuesta a los clientes y generar desabastecimientos. Siendo estos aspectos que se perciben como detonantes de una mala calidad, entonces los clientes esperan mayor empatía, honestidad y capacidad de respuesta para cumplir con las expectativas de servicio.

Conclusiones

Como se ha revisado en esta investigación, los trabajos previos habitualmente se han centrado en la valuación del cliente final y en negocios no vinculados a la importación; por tanto, existía un vacío en la literatura que incluya la caracterización de las empresas dedicadas a la importación y cómo se afecta la atención al cliente en la gestión de la cadena de suministro. En lo que respecta al tipo de organizaciones que se evalúan, los negocios dedicados a la importación se ven más afectados a los cambios no anticipados en la provisión y distribución de bienes dado que un grupo crítico de la operación es el tener que trabajar con empresas y operadores logísticos cuyas sedes no están localizados en el país.

El servicio al cliente juega un papel crucial en la gestión de la cadena de suministro. Se reconoce que todos los socios de la cadena de suministro contribuyen activamente al servicio al cliente, pero el control del servicio puede estar más concentrado en ciertos actores o áreas funcionales dentro de la cadena. La colaboración en las actividades de gestión de la cadena de suministro puede tener un impacto significativo en el servicio al cliente. La colaboración eficaz crea confianza entre las relaciones entre proveedores y clientes, lo que conduce a un mejor servicio al cliente. Es importante adoptar un enfoque integrado para considerar el desempeño del servicio al cliente, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes), es de mucha utilidad que el enfoque se sustente en sistemas de información versátiles que favorezcan el intercambio electrónico de datos y la comunicación oportuna entre empresa y cliente. Debido a ello, la transformación de una cadena de suministro centrada en bienes a una donde predominan los servicios requiere centrarse en la creación de valor de servicio, este valor a su vez proviene de la integración y aplicación de recursos y procesos que son percibidos por los clientes, logrando lealtad a la marca. Esta lealtad permite la repitencia de compra y que las organizaciones puedan ser estables y rentables en el tiempo.

En el abordaje específico de la unidad de análisis de este trabajo: empresas importadoras de repuestos para vehículos, se diseñó un enfoque cualitativo basado en la descripción y análisis de contenidos, se empleó la entrevista como mecanismo de levantamiento de información. Fueron seleccionados tres sujetos quienes, por su trayectoria profesional en áreas vinculadas a la gestión del cliente y la cadena de suministro, así como su posición dentro de las empresas que trabajan les da el rigor para comentar sobre los elementos más sensibles de las variables que aborda esta investigación. Se encontraron que las principales afectaciones a la calidad de atención al cliente desde la cadena de suministro está la generación de cuellos de botella, la ausencia de canales versátiles para la

comunicación y una gestión deficiente de problemas relacionados con los despachos o surtimiento de mercancía necesaria. Esos son los principales descriptores de un proceso deficiente de atención al cliente, el cual a su vez se traduce en demoras en las llegadas y encarecimiento de los costos de pedir, así como escasez en los puntos de venta del cliente. Entonces el esfuerzo por mejorar la integración con los clientes va a permitir que se reduzcan los errores en los costos de requisición a proveedores internacionales y que las ventas pasen de ser un concepto de receptor de pedidos a un esquema relacional.

Las limitaciones que tiene este trabajo se anotan a continuación. En primer lugar, al ser un estudio cualitativo no se permite la generalización de los resultados; las conclusiones señaladas son válidas solamente para los casos analizados. En segundo lugar, el trabajo considera empresas importadoras de repuestos automotrices que tienen tamaño mediano; las caracterizaciones obtenidas aquí podrían ser diferentes para unidades empresariales pequeñas o grandes. Finalmente, las caracterizaciones obtenidas no sugieren algún sentido de correlación o influencia; estas se deben proponer y validar en un trabajo de diseño metodológico cuantitativo.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar un estudio más amplio que permita la generalización de las evidencias halladas en la triangulación para empresas que operan en otros segmentos.

Referencias bibliográficas

- Alcocer-Quinteros, P., y Knudsen-González, J. (2019). Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 40 (1), 78-87.
- Alomoto, N., Acuña, C., Salvador, M., Ortiz, J., y Ruíz-Torres, A. (2014). La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: Caso de las Pymes. *Formación Gerencial*, 13 (2), 170-197
- Asamblea Nacional (2011). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2020/01/LORCPM.pdf>
- Asamblea Nacional (2019). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- Chunshang, W. (2020). Research on the influencing factors of consumer satisfaction in agricultural e-commerce supply chain. *Journal of Physics: Conference Series*, 1607 (1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1607/1/012032>
- Esper, T., Castillo, V., Ren, K, Sodero, A., Wan, X., Croxton, K., Knemeyer, A., DeNunzio, S., Zinnm W y Goldsby, T. (2021). Everything old is new again: The age of consumer-centric supply chain management. *Journal of Business Logistics*. 41 (4), 286-293.
- Flores-Bastidas, L. (2021). Logística integral y satisfacción del cliente de los servicios logísticos en Guayaquil. Trabajo de Titulación. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20194/1/UPS-GT003194.pdf>
- Ghosh, S. (2017). Implementation of green supply chain management in industries and its effects on customer's satisfaction. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*. 5 (10), 980-989.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y Conocimiento*, 4 (3), 163-173.
- Guerrero-Bejarano, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7> Hernández-Sampieri, R.,

Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación (5ta Ed.). McGraw Hill Educación. ISBN: 978-607-15-0291-9.

ICEX (2022). El mercado de repuestos y autopartes en Ecuador. Serie Estudio de Mercado. Recuperado de: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/096/documentos/2022/10/documentos-anexos/DOC2022915769.pdf>

Jiputra, J. Husada, J. y Siagian, H. (2020). The effect of information technology on retailer satisfaction through supply chain management practices and retailer distribution relationship in modern retailer Surabaya. *International Journal of Biological Sciences*. 3 (2), 126-134. <https://doi.org/10.9744/ijbs.3.2.126-134>

Jomthanachai, S., Wong, W., Soh, K., y Lim, Ch. (2022). A global trade supply chain vulnerability in COVID-19 pandemic: An assessment metric of risk and resilience-based efficiency of CoDEA method. *Research in Transportation Economics*, 93. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101166>

Manrique, M., Teves, J., Taco, A., y Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 1-9.

Manzano-Acosta, C. (2017). La cadena de suministros en el área de comercialización y su impacto en la rentabilidad de la empresa Rectima Industry de la ciudad de Ambato. Trabajo de titulación. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24797/3/T3894M.pdf>

Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Revista Ciencia & Saude Colectiva*, 17 (3), 613-619.

Marín, A., Hernández, E., y Flores, J. (2016). Metodología para el análisis de datos cualitativos en investigaciones orientadas al aprovechamiento de fuentes renovables de energía. *KOINONIA Revista Arbitrada Interdisciplinaria*, 1 (1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7062638.pdf>

Milovanovic, G., y Popovic, G. (2019). The hyper-personalized supply chains. *International Scientific Journal Industry 4.0*. 4 (3), 124-127

Mohamed, M., Abd. M., y Hamada, H. (2020). Influence of sustainable hospitality supply chain management on consumer's satisfaction and loyalty. *Minia Journal of Tourism*

and Hospitality Research. 10 (1), 27-50.

Mora-Muñoz, L. (2023). Cómo validar una entrevista de preguntas abiertas: Una propuesta para investigación filosófica empírica. *Revista Saberes Educativos*, 11 (Julio-Diciembre), 1-25.

Naqvi, M., Asim, M., y Manzoor, S. (2020). Analysing the impact of supply chain agility on consumer satisfaction through responsiveness and innovation. *CenRaPS Journal of Social Sciences*. 2 (1), 26-40.

Quito-Minchala, G. (2023). Efecto que generó la pandemia en el flete de importación de electrodomésticos en la categoría refrigeración doméstica: Caso Ecuatoriano. Trabajo de Titulación.: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/25113/4/UPS-CT010599.pdf>

SENAE (2023). Resolución No. 002-2023: Actualización de las reglas generales para la interpretación de la nomenclatura arancelaria común – NANDINA. Recuperado de: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/Resolucio%CC%81n-002-2023.pdf>

Timmer, M., Los, B., Stehrer, R., de Vries, G. (2021). Supply chain fragmentation and the Global Trade Elasticity: A new accounting framework. *IMF Economic Review*, 69, 656-680. <https://doi.org/10.1057/s41308-021-00134-8>

Vélez-Mera (2018). Diseño de un modelo logístico de distribución para pymes dedicadas a la entrega de productos de consumo masivo en el centro de la ciudad de Guayaquil. [Trabajo de Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/16510/4/UPS-GT002412.pdf>

Wahyuddin, M., Putri, A. Soepatini, A., y Setyawan, A. (2020). The role of supply chain management in service and satisfaction to loyalty in transportation business. *International Journal of Supply Chain Management*. 9 (4), 1063-1073.

Anexo: Respuestas a entrevistas

Sujeto muestral 1

1.- En base a su experiencia y criterio, ¿Cuáles cree que son los principales motivos por los cuales se puede generar un cuello de botella en la cadena de suministro?

Para mí los principales motivos pueden ser la falta de comunicación en primera instancia, de ahí un tema de costos y tiempo. Para mí esos serían los 3 principales.

2.- ¿Qué aspectos cree que son claves por considerar cuando se tiene un cuello de botella y como se genera el análisis para determinar las posibles soluciones?

Primero se debe tener la agilidad para determinar que hay un cuello de botella y anticipar esas situaciones. Para mí los aspectos claves serían tener el tiempo de solucionarlo, verificar los costos y tener la intención de arreglarlo apoyándose en el equipo que se tenga.

3.- ¿Usted considera que la colaboración entre los distintos eslabones de una cadena de suministros influye significativamente en el rendimiento y eficiencia de esta, así como el mejoramiento de respuesta al cliente?

Totalmente, si los eslabones no funcionan entre sí la cadena de suministros no va a fluir. Si los eslabones no están coordinados la cadena de suministros no va a funcionar y generará cuellos de botella en cada uno de los eslabones para que la cadena funcione. Deben colaborar en conjunto para que el funcionamiento de esta sea el óptimo ya que todo lo que ocurra en la cadena finalmente genera un impacto en el cliente.

Si en una cadena de suministro los eslabones no piensan en el cliente final, por más al inicio que esté del proceso igual genera un impacto directo al cliente. Siempre el afectado termina siendo el cliente.

4.- ¿Usted como importador qué expectativas tiene con respecto al servicio al cliente cuando elige a un proveedor?

Que se pongan en nuestros zapatos y nos den la importancia y prioridad que se requiere. Porque si no saben ponerse en los zapatos del cliente no vamos a llegar a ningún lado.

5.- ¿Qué herramientas o sistemas considera útiles para mejorar y mantener la comunicación con los proveedores?

Plataformas digitales. Porque de esta manera se puede visualizar la información de disponibilidad, precios, características del producto, reclamos, consultas, etc. Sin esta información lo que se generaría es que las consultas se hagan por medio de correo y la respuesta no suele ser tan rápida como se requiere. También nos permite tener un control de los procesos

que se tenga con el proveedor. Mientras el proceso sea más ordenado el proceso es más transparente y mientras más transparente es la relación comercial mejora ya que tanto el cliente como el proveedor están al tanto de lo que se está haciendo.

Muy a parte de las plataformas es que utilicen el celular ya que es una vía más rápida de comunicación y el proveedor debe de dar una respuesta rápida. El contacto humano para mi es muy importante para la resolución de problemas. Para información general se podría usar chat bots o como mencionaba una plataforma que cuente con esa información. Igual para mi depende mucho el tipo de proveedor para identificar que herramientas serían necesarias o mejorarían el flujo de información.

6.- ¿Qué impacto se visualiza a primera instancia cuando hay una obstrucción en el tránsito de un embarque?

La molestia o disgusto del cliente y como consecuencia un tema de dinero porque cada día que una carga no llega es un día perdido de ventas.

7.- ¿Cuáles son los factores más importantes por considerar cuando se requiere una disminución en los tiempos de una importación?

Si se quiere disminuir los tiempos de una importación para mí lo más importante es la comunicación, debido a que los tiempos del transporte son estándares, siempre será el mismo pero la coordinación de ese embarque, los trámites previos a que la carga zarpe puede tomar o mucho tiempo o muy poco tiempo dependiendo de la comunicación que haya entre el proveedor y el cliente.

También el tener un buen equipo, gente que tenga iniciativa, que sean proactivos influye en que las cosas se hagan de manera correcta. Gente que se empodere en su puesto y que busque mejorar siempre el proceso.

8.- En caso de conflictos o problemas con un envío, ¿Qué espera de un proveedor en términos de respuesta y solución?

Que mueva cielo, mar y tierra. Que se haga todo lo posible a su alcance para solucionar su problema. Que no se hagan problemas y vean la manera más eficiente para solucionar cualquier inconveniente que se genere. Yo espero que sea lo más rápido posible, que sean muy eficientes. Los temas de envío es un tema muy delicado, el proveedor debe ponerse en los zapatos del cliente y darse cuenta el impacto que puede generar los retrasos ocasionados. Es el ser consciente de que el cliente ya realizó el pago por un servicio y se debe otorgar de la mejor manera.

Para las empresas de repuestos el tener un retraso significa que hay un cliente que tiene maquinaria o camiones que tiene días sin trabajar generándole pérdidas monetarias graves. Los

impactos en este sector son muy graves y por eso se espera que los proveedores se pongan en nuestros zapatos y que de donde sea se solucione el problema haciendo hasta lo imposible por cumplir con los tiempos. Si yo siento un buen servicio a mí me da la confianza y es seguro que seguiría trabajando con ese proveedor porque me está demostrando que su servicio es espectacular.

9.- ¿Cree que la relación y el servicio al cliente han evolucionado en los últimos años en la industria de importación de repuestos?

Si, totalmente. La importación de repuestos ha crecido bastante, cualquiera puede dedicarse a la importación de repuestos. Creo que los proveedores se han dado cuenta cuales son las trabas que se han generado y han aplicado las medidas correctivas para que la comunicación sea más eficiente. Hay más limitaciones, pero en general considero que ha mejorado bastante.

10.- ¿Qué consejo le daría a un proveedor que busca mejorar su servicio al cliente con importadoras de repuestos en el Ecuador?

-En relaciones comerciales, que se pongan en los zapatos del cliente, que se dé la importancia que se debe a la atención del cliente.

-En temas económicos, que manejen créditos. A veces llega un punto que no es tema de precios, si no más un tema de créditos. Se busca tener crédito porque cuando ya la mercadería llega aquí la mercadería se paga, pero cuando uno le factura a un cliente a crédito pueden pasar 30, 60 o 90 días hasta que se recibe el pago de esa mercadería. Esto considerando que es un repuesto de rotación alta. En cambio, si es un repuesto que llega a nuestras bodegas, pero se vende 3 o 4 meses después y a parte se genera un crédito con el cliente, estamos hablando que ese valor se está recibiendo muchísimo tiempo después del que se realizó el pago al proveedor. También porque depende mucho de la liquidez del negocio del cliente, el tema de créditos y descuentos son muy importantes al momento de realizar una compra.

-Transparencia, mientras tu seas transparente con tu cliente y tu seas transparente con tu proveedor la relación comercial crece muchísimo más. Si no eres transparente, la relación comercial no va a crecer. La confianza crece muchísimo y si tú quieres que tu negocio prospere debes ser lo más transparente y honesto con tu cliente. Estamos hablando que puedes perder negocios super grandes si no hay una comunicación honesta con el cliente porque si se rompe esa confianza el cliente ya no va a querer comprarte a ti y pierdes esa venta lo cual se pudo evitar si le hubieras indicado las cosas como son desde un comienzo.

Sujeto muestral 2

1.- En base a su experiencia y criterio, ¿Cuáles cree que son los principales motivos por los cuales se puede generar un cuello de botella en la cadena de suministro?

Si se quiere lograr buenos resultados y alcanzar los objetivos es imprescindible que la Cadena de Suministros este coordinada y configurada de manera correcta, algún desacierto en cualquiera de sus fases puede generar retrasos que al final a quien termina impactando en mayor proporción es al usuario final. Una mala configuración de la cadena con tiempos irreales de respuesta y no coordinación tendiente a nula pueden ser las causas de los diferentes cuellos de botella que se presentan en la Cadena de Suministros.

2.- ¿Qué aspectos cree que son claves por considerar cuando se tiene un cuello de botella y como se genera el análisis para determinar las posibles soluciones?

Todos los aspectos posibles inmersos en el problema suscitado en la Cadena deben ser analizados, recursos económicos, humanos, tiempos, etc. El diagrama de Espina de Pescado de Ishikawa puede ser una herramienta útil para estudiar, entender e identificar las diferentes razones del problema presentado, a partir de este análisis se pueden encontrar soluciones por medio de lluvias de ideas, entrevistas, etc.

3.- ¿Usted considera que la colaboración entre los distintos eslabones de una cadena de suministros influye significativamente en el rendimiento y eficiencia de esta, así como el mejoramiento de respuesta al cliente?

Claro que sí, de eso se trata la Coordinación de la Cadena de Suministro, si los diferentes eslabones no tienen claro cómo se conectan o como deben conectarse con su inmediato eslabón siguiente, no se logran los resultados esperados, en ese sentido se debe considerar también el factor humano, entendiendo que quienes lideran las diferentes áreas de la cadena son personas y no meros recursos que deben cumplir tareas.

4.- ¿Usted como importador qué expectativas tiene con respecto al servicio al cliente cuando elige a un proveedor?

La elección de los proveedores constituye un punto de partida clave para el establecimiento de relaciones comerciales, es importante utilizar herramientas de evaluación de proveedores como el método de puntos ponderados, una vez seleccionado la mejor opción, como importador lo que se espera es que el proveedor tenga la capacidad de responder ante las necesidades del cliente, que tenga el know how para ejecutar las operaciones de comercio exterior, que entienda la necesidad del cliente y que se ponga en los zapatos nuestros para proponer alternativas dentro del marco de la mejora continua.

5.- ¿Qué herramientas o sistemas considera útiles para mejorar y mantener la comunicación con los proveedores?

Hoy en día existen algunos softwares de tipo CRM que permite una relación acertada de proveedor-cliente, mientras más integrada este la información y la comunicación entre estos 2 actores mejores serán los resultados a obtener

6.- ¿Qué impacto se visualiza a primera instancia cuando hay una obstrucción en el tránsito de un embarque?

Lo primero que uno piensa es habrá un retraso en la entrega de las mercancías, que impactara en la entrega al usuario final, posibles repercusiones como malestar del cliente, desprestigio de la marca son comunes en estos escenarios, por tal razón es importante considerar tiempos de seguridad dentro de la planificación de los inventarios y la configuración de la cadena.

7.- ¿Cuáles son los factores más importantes por considerar cuando se requiere una disminución en los tiempos de una importación?

Definitivamente la planificación, una planificación que considere tiempos reales incluyendo días de seguridad que no deben ser excesivos sino por el contrario considerar datos estadísticos apegados a la situación actual y real de las operaciones de la compañía. Luego, siempre es importante revisar que la parte documental de la importación este siempre en regla a fin de que el trámite como tal fluya sin ningún contratiempo.

8.- En caso de conflictos o problemas con un envío, ¿Qué espera de un proveedor en términos de respuesta y solución?

Que el proveedor se ponga en el lugar del importador, que entienda la necesidad y que en lugar de imponer procesos rígidos busque la flexibilidad de estos poder encontrar una alternativa viable y rápida que permita solucionar el inconveniente

9.- ¿Cree que la relación y el servicio al cliente han evolucionado en los últimos años en la industria de importación de repuestos?

Definitivamente que sí, el mercado se expande, nuevos competidores aparecen en el espectro comercial, eso hace que todos los que participan en dicho mercado como proveedores estén siempre prestos a aplicar prácticas de mejora continua, entre estas el servicio al cliente

10.- ¿Qué consejo le daría a un proveedor que busca mejorar su servicio al cliente con importadoras de repuestos en el Ecuador?

Que confíen en las directrices que comparten el importador a fin de llevar a cabo la importación, que siempre se ubique en la posición del cliente y que proponga mejoras e innovación que beneficien al importador.

Sujeto muestral 3

1.- En base a su experiencia y criterio, ¿Cuáles cree que son los principales motivos por los cuales se puede generar un cuello de botella en la cadena de suministro?

Dentro de la cadena de suministros hay varias aristas que pueden generar un cuello de botella. Si empezamos por la parte de abastecimiento, uno de los grandes problemas internos que tienen las compañías es la comunicación que tienen para poder hacer el reabastecimiento de SKU's. Si la comunicación no es clara desde un inicio, toda la cadena de suministro puede llegarse a ver trastocada, afectando al cliente final ya sea por temas de disponibilidad o precios de venta. Si nos enfocamos en problemas externos del reabastecimiento se pueden considerar la disponibilidad de fletes, los precios de estos, retrasos en entregas causadas por falta de disponibilidad de materia prima o producto terminado, causas exógenas que afectan el tiempo de tránsito, entre otros.

Si buscamos cuellos de botella en la parte de almacenamiento y distribución se pueden generar hechos que terminen afectando al cliente tanto en la bodega, como en la parte de transporte. En almacenamiento tenemos la falta de un sistema de administración de bodegas que dificulta el proceso de recepción, almacenamiento y despacho, más aún en empresas que manejan gran cantidad de SKUs y que tienen que atender a grandes superficies o clientes finales y necesitan agilidad en tiempos. Finalmente, dentro del proceso de distribución, los costos logísticos y la falta de rutas de transporte óptimas hacen que el producto se vea afectado y, por tanto, todo se traduce en incremento en costos para el cliente final.

2.- ¿Qué aspectos cree que son claves por considerar cuando se tiene un cuello de botella y como se genera el análisis para determinar las posibles soluciones?

Uno de los análisis más disruptivos que se han podido implementar cuando se analiza los cuellos de botella en una cadena de suministro es la Teoría de Restricciones, o TOC por sus siglas en inglés. Esta teoría indica en palabras simples que “la cadena resulta ser tan fuerte como el más débil de sus eslabones”. Partiendo de este análisis, en el momento en que se decide buscar soluciones ante los posibles cuellos de botella, se tiene que seguir los siguientes pasos: identificar la restricción, explotar la restricción, subordinar todo lo demás a la restricción, elevar la restricción y finalmente, repetir el proceso. En palabras llanas, hay que identificar cuál es el principal cuello de botella que todo el sistema de abastecimiento tiene actualmente, delimitar el sistema a ese cuello de botella, atacarlo con acciones para

mejorarlo y finalmente, identificar el siguiente cuello de botella y repetir el proceso. De esta manera vas remediando problemas de acuerdo con el grado de dificultad que te está generando en tu cadena de abastecimiento.

3.- ¿Usted considera que la colaboración entre los distintos eslabones de una cadena de suministros influye significativamente en el rendimiento y eficiencia de esta, así como el mejoramiento de respuesta al cliente?

La cadena de suministro es precisamente eso, una serie de eslabones que están conectados con el fin de tener un sistema robusto que soporte una operación. Dado esto, es importante que todos los departamentos que participan en el proceso tengan un peso y un dimensionamiento acorde para que la eficiencia y la eficacia de todo el sistema se vea mejorado y atender al cliente de la mejor manera.

4.- ¿Usted como importador qué expectativas tiene con respecto al servicio al cliente cuando elige a un proveedor?

La calidad del servicio al cliente es la base de la pirámide sobre la cual tiene que asentarse todo un proceso. Cuando uno trabaja en el mundo de las importaciones hay una infinidad de problemas que pueden llegar a saltar en el ínterin y la operación de la empresa tiene que soportarse en proveedores fiables que sean capaces de ayudarte a solucionar problemas y eventualidades y no crearte nuevos problemas. La relación costo / beneficio al escoger un proveedor se vuelve más importante cuando la calidad del servicio se la puede medir haciendo que el costo pase a tener un menor peso, siempre y cuando el servicio por el que se está pagando se justifique en un valor agregado para la compañía.

5.- ¿Qué herramientas o sistemas considera útiles para mejorar y mantener la comunicación con los proveedores?

La tecnología siempre va a ser el plus que hace que mejore la comunicación entre empresa y proveedor de servicios. Plataformas web, línea directa con tu agente de servicio al cliente e información actualizada siempre que se pueda hacer que todo el proceso mejore y la comunicación se mantenga fluida entre ambas partes.

6.- ¿Qué impacto se visualiza a primera instancia cuando hay una obstrucción en el tránsito de un embarque?

En el momento en que se genera algún tipo de obstrucción en un tránsito, pueden llegar a

pasar dos cosas: o hay un incremento en tiempos de espera o hay un incremento de costos. Ambas no son buenas. Depende de los líderes del departamento determinar los niveles de urgencia que se tenga para poder sacrificar uno de los elementos.

7.- ¿Cuáles son los factores más importantes por considerar cuando se requiere una disminución en los tiempos de una importación?

Lo más importante cuando se quiere mejorar los tiempos de importación es tener una planificación de compras muy bien delimitada. Considerando tiempos de producción, tránsito, recepción, almacenamiento y despacho se puede ejercer una planificación que fije claramente desde un inicio cuáles son los tiempos de importación que se puede llegar a tener. Los tiempos de importación por lo general son estándar porque están delimitados por factores exógenos que la empresa importadora no puede controlar. Lo que si puede controlar es su política de stock, la amplitud y la profundidad que quiere tener para cada SKU que la empresa comercializa.

8.- En caso de conflictos o problemas con un envío, ¿Qué espera de un proveedor en términos de respuesta y solución?

Lo que se espera de un proveedor es bastante simple: que su nivel de servicio sea capaz de resolver cualquier tipo de problema que se pueda llegar a generar en la cadena de abastecimiento. El cliente, en este caso la empresa importadora, debe recibir el problema en una mano y la solución o lista de soluciones en la otra. Un proveedor de servicios no puede simplemente tener un problema sin que la solución venga con él. Esto es clave para el desarrollo de relaciones fructíferas a largo plazo.

9.- ¿Cree que la relación y el servicio al cliente han evolucionado en los últimos años en la industria de importación de repuestos?

El servicio al cliente siempre ha sido la base para el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo entre empresa importadora y proveedor de servicios. Lo que sucede en la vida real es que muy pocas empresas consideran esto como parte del paquete del servicio que ellos venden. Al tener más de 10 años desarrollándome en el mundo de las importaciones de repuestos, considero que es algo que solo ciertas empresas consideran importante enfocarse, pero son estas empresas las que terminan creando relaciones a largo plazo con beneficios mutuos para todas las partes.

10.- ¿Qué consejo le daría a un proveedor que busca mejorar su servicio al cliente con

importadoras de repuestos en el Ecuador?

La individualización del cliente es clave para que las empresas que prestan servicios crezcan y se desarrollen en este mercado. Es importante conocer que cada importador tiene sus necesidades y al conocerlo, se podrá identificar qué espera de su servicio. Otro consejo que puedo dar es que los problemas siempre van a existir, pero las soluciones tienen que venir con ellos. Si eres un proveedor que siempre trae un problema, muy probablemente terminarás convirtiéndote un problema para el importador. Si traes el problema y la solución, el importador valorará mucho más la relación que está construyendo contigo.