



Competitividad y calidad en la atención al cliente en pymes minorista en
Bucaramanga durante 2023-2025

Monografía de análisis

Andrés Julián Anaya Pérez
Cc 1005234118
Wendy Natalia Remolina Manrique
Cc 1005259571

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Administración De Empresas
Bucaramanga 1 de septiembre de 2026



Competitividad y calidad en la atención al cliente en pymes minorista en
Bucaramanga durante 2023-2025

Monografía de Análisis

Andrés Julián Anaya Pérez
Cc 1005234118

Wendy Natalia Remolina Manrique
Cc 1005259571

Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Mg. Estephania Castillo Mathieu
Grupo de investigación en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales (GICSE)

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad De Ciencias Socio Económicas Y Empresariales
Administración De Empresas
Bucaramanga 1 de septiembre de 2026

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

Nota de Aceptación

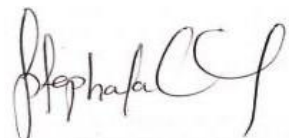
Aprobado en cumplimiento de los requisitos
exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander para optar el
título de Administradores de Empresas según Acta del Comité de Trabajo
de Grado #32 del 05-10-2026

Evaluador: Juan Carlos Moreno Blanco



Juan Carlos Moreno Blanco

Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

Para mi familia, por estar ahí siempre, en las buenas y en las malas y por no dejar de creer en mí en ningún momento y bajo ninguna circunstancia.

Para mis compañeros. Por hacer que este proceso fuera menos solitario y más llevadero.

Andrés Julián Anaya Pérez

En primera instancia, le doy gracias a Dios, por brindarme perseverancia y sabiduría para culminar con éxito este ciclo de formación académica y profesional. A mis padres por su apoyo y respaldo durante todo mi proceso formativo, siendo un pilar fundamental para poder superar cada obstáculo, ser constante y comprometida en el camino que hizo posible alcanzar cada una de las metas propuesta, demostrando que si tengo disciplina puedo llegar donde me proponga

Wendy Natalia Remolina Manrique

AGRADECIMIENTOS

Especialmente a mis padres, hermanos y a Luna, por ser mi soporte, por la paciencia durante todo este proceso. En especial a mis padres, por enseñarme que el esfuerzo siempre vale la pena.

A mis compañeros, por el acompañamiento y los buenos momentos. Por compartir el estrés y las alegrías, y por demostrarme que el trabajo en equipo hace la diferencia. Gracias a todos los que, de una u otra forma, aportaron de manera positiva en este proceso.

Andrés Julián Anaya Pérez

Expreso mi agradecimiento a la Universitaria Tecnológica de Sder (UTS), Por contribuir a mi formación y brindarme herramientas fundamentales para culminar este proyecto con éxito, fortaleciendo las competencias necesarias para ser una profesional integra y responsable. Así mismo, a los educadores y directivos del programa de Administración de empresas por su orientación, acompañamiento y valioso conocimiento que fueron de gran ayuda para el desarrollo de esta monografía.

Finalmente, agradezco a los propietarios y administradores de las Pymes del comercio minorista de Bga que nos brindaron su disposición y colaboración al compartir la información fundamental para la buena elaboración del proyecto final de grado

Wendy Natalia Remolina Manrique

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>14</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>15</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>17</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2. JUSTIFICACIÓN	18
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	<u>21</u>
2.1. MARCO TEÓRICO	21
2.1.1. MODELO SERVQUAL	21
2.1.2. LEAN Y SIX SIGMA COMO OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE CALIDAD	21
2.1.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	22
2.1.4. EXPERIENCIA DEL USUARIO	22
2.1.5. PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS RBV	22
2.1.6. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	23
2.1.7. PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS DEL PODER	23
2.1.8. VALOR PERCIBIDO, EXCEDENTE DEL CONSUMIDOR O DISPOSICIÓN A PAGAR PARA DETERMINAR EL PRECIO POTENCIAL DE UN PRODUCTO	24
2.2. MARCO CONCEPTUAL	24
2.2.1. ATENCIÓN AL CLIENTE	24
2.2.2. CALIDAD PERCIBIDA	25

F-DC-125 INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO VERSIÓN: 2.0

2.2.3. COMERCIO MINORISTA	25
2.2.4. COMPETITIVIDAD	25
2.2.5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL	26
2.2.6. FIDELIZACIÓN.....	26
2.2.7. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	26
2.2.8. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	26
2.2.9. PESTEL	27
2.2.10. STAKEHOLDERS	27
2.3. MARCO LEGAL	27
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1. ENFOQUE	29
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	30
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	30
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	31
3.7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	31
3.8. HERRAMIENTAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS	31
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.10. CONSIDERACIONES ÉTICAS	32
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	33
4.1. OBJETIVO 1.....	33
4.2. OBJETIVO 2.....	33
4.3. OBJETIVO 3.....	34
4.4. OBJETIVO 4.....	34
5. RESULTADOS.....	36

5.1. OBJETIVO 1	36
5.2. OBJETIVO 2	39
5.2.1. DIMENSIONES DEL ENTORNO	39
5.3. OBJETIVO 3	42
5.3.1 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE SERVICIO AL CLIENTE, COMPETITIVIDAD Y ENTORNO	66
5.3.2 PRUEBA DE NORMALIDAD (SHAPIRO-WILK)	67
5.3.3 COEFICIENTES DE CORRELACIÓN	67
5.3.4 ANÁLISIS COMPLEMENTARIO POR ÍTEMS	68
5.3.5 MATRICES COMPLETAS DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ÍTEM A ÍTEM	69
5.3.6 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	71
5.3.7 PERCEPCIÓN RELEVANTE DE RESULTADOS	71
5.3.8 GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESOS INTERNOS	72
5.3.9 COMPETITIVIDAD Y DIFERENCIACIÓN	73
5.3.10 FACTORES DEL ENTORNO (PESTEL)	74
5.3.11 VISIÓN ESTRATÉGICA Y SOSTENIBILIDAD	74
5.3.12 ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS + OPORTUNIDADES)	76
5.3.13 ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES + OPORTUNIDADES)	76
5.3.14 ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS + AMENAZAS)	76
5.3.15 ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES + AMENAZAS)	76
5.4 OBJETIVO 4	77
5.4.3 EJE DE ESTANDARIZACIÓN Y GARANTÍA DE SERVICIO	77
5.4.4 EJE DE PROFESIONALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	78
5.4.5 EJE DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y VISIÓN DEL ENTORNO	78
6 CONCLUSIONES	80
6.3 RESPECTO A LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA COMPETITIVIDAD Y CALIDAD	80
6.4 RESPECTO A LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES EXTERNOS (ANÁLISIS PESTEL)	

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

80

6.5	RESPECTO A LAS PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO	
	COMERCIAL.....	81
6.6	CONCLUSIÓN GENERAL	81
7	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>83</u>
7.3	HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO Y LA EXPERIENCIA DEL USUARIO	
	83	
7.4	HACIA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
	83	
7.5	HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y EL	
	SEGUIMIENTO	83
7.6	HACIA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GUÍA ESTRATÉGICA	84
7.7	HACIA EL FORTALECIMIENTO DE FUTURAS INVESTIGACIONES.....	84
8	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>85</u>
9	<u>APÉNDICES</u>	<u>93</u>
9.3	APÉNDICE A ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES	
	PREGUNTA 1-2	93
	APÉNDICE B ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES	
	PREGUNTA 3-6	94
9.4	APÉNDICE C ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES	
	PREGUNTA 7-10	95
9.5	APÉNDICE D ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES	
	PREGUNTA 11-14.....	96
9.6	APÉNDICE E ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES	
	PREGUNTA 15-17	97

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

9.7	APÉNDICE F. GUÍA ESTRATÉGICA PARA LA TRANSFORMACIÓN D LAS PYMES DE BUCARAMANGA	98
9.8	APÉNDICE G DESAFÍO-EXCELENCIA OPERATIVA	99
9.9	APÉNDICE H ESTANDARIZACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	100
9.9	. APÉNDICE I: MANUAL DE IDENTIDAD OPERATIVA.....	101
5.10.	APÉNDICE J PROTOCOLO DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO	102
9.10	APÉNDICE K SISTEMA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN	103
9.11	APÉNDICE L PROFESIONALISMO DEL CAPITAL HUMANO	104
9.12	APÉNDICE M PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Consentimiento informado</i>	43
Figura 2 <i>Protocolos para la atención y acompañamiento al usuario</i>	43
Figura 3 <i>Capacitación al personal de ventas</i>	45
Figura 4 <i>Niveles de satisfacción de clientes</i>	46
Figura 5 <i>Procesos de reclamos y garantías</i>	47
Figura 6 <i>Indicadores financieros para evaluación del rendimiento diario</i>	49
Figura 7 <i>Ventaja clara de distinción</i>	50
Figura 8 <i>Herramientas tecnológicas en operación</i>	51
Figura 9 <i>Planeación estratégica</i>	52
Figura 10 <i>Reducción de costos operativos</i>	53
Figura 11 <i>Medios digitales para dar a conocer oferta</i>	55
Figura 12 <i>Normatividad</i>	56
Figura 13 <i>Situación económica regional</i>	57
Figura 14 <i>Cambios en los hábitos de consumo</i>	59
Figura 15 <i>Infraestructura tecnológica de la ciudad</i>	60
Figura 16 <i>Políticas de sostenibilidad</i>	61
Figura 17 <i>Principales amenazas externas</i>	63
Figura 18 <i>Recursos para mejora de infraestructura</i>	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Marco legal	27
Tabla 2 Dimensiones e indicadores de estudio.....	36
Tabla 3 Matriz de factores del entorno (PESTEL) para PYMES en Bucaramanga	41
Tabla 4 Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para los índices compuestos .	67
Tabla 5 Estadísticos descriptivos de los índices compuestos	67
Tabla 6 Coeficientes de correlación entre los índices de servicio al cliente, competitividad y entorno	68
Tabla 7 Resumen de correlaciones de Spearman ítem a ítem entre los tres grupos de variables.....	69
Tabla 8 A1 Correlaciones de Spearman entre ítems de Servicio al Cliente (P2– P5) e ítems de Competitividad (P6–P11).....	70
Tabla 9 A2 Correlaciones de Spearman entre ítems de Servicio al Cliente (P2– P5) e ítems de Entorno (P12–P18)	70
Tabla 10 A3 Correlaciones de Spearman entre ítems de Competitividad (P6–P11) e ítems de Entorno (P12–P18).....	70
Tabla 11 Factores internos (fortalezas y debilidades).....	75
Tabla 12 Factores externos (oportunidades y amenazas)	75

F-DC-125

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO**

VERSIÓN: 2.0

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la calidad de la atención al cliente, medida mediante índices de satisfacción, y la competitividad, desarrollada desde la percepción competitiva en las pymes del comercio minorista de Bucaramanga durante el periodo 2023-2025. Este estudio se desarrolló desde una perspectiva cuantitativa, con alcance de carácter descriptivo, mediante una revisión documental, el análisis PESTEL y la aplicación de un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco niveles a 50 propietarios y administradores de pymes. Los resultados permitieron identificar como principales debilidades la falta de protocolos estandarizados de atención, las limitaciones en la capacitación del personal, la baja utilización de indicadores para medir la satisfacción y el desempeño, las dificultades en la gestión de reclamaciones y garantías y el limitado aprovechamiento de herramientas digitales. También se evidenciaron fortalezas relacionadas con la inversión en infraestructura física y tecnológica y una percepción favorable sobre la diferenciación competitiva. El análisis PESTEL permitió reconocer las condiciones económicas, tecnológicas y normativas como factores externos importantes en el desempeño de las empresas. A partir de estos hallazgos, se formuló una guía estratégica orientada a la estandarización de los procesos de atención, la capacitación del talento humano, el seguimiento mediante indicadores, el fortalecimiento de la transformación digital y la mejora de la experiencia del cliente. En conclusión, se identificaron percepciones favorables y desfavorables entre la calidad de la atención y la competitividad, sin establecer una relación estadística entre ambas variables, por lo que las estrategias propuestas buscan fortalecer estos aspectos de manera articulada.

Palabras clave: Atención al cliente, competitividad, comercio minorista, experiencia del usuario, satisfacción del cliente.

INTRODUCCIÓN

El contexto organizacional actual plantea importantes desafíos para las pymes del comercio minorista de Bucaramanga, especialmente en aspectos relacionados con la calidad de la atención al cliente y la capacidad para mantener una posición competitiva dentro de un mercado caracterizado por la transformación digital, el incremento de las expectativas de los consumidores y la necesidad de ofrecer experiencias de servicio que favorezcan la lealtad del público objetivo. En este contexto, el nivel del servicio prestado adquiere una importancia creciente al convertirse en un elemento que influye sobre la percepción del usuario y el desempeño de las organizaciones (Almanza Jiménez et al., 2023).

La presente investigación surge a partir de la necesidad de analizar el vínculo entre el desempeño de la atención al cliente y la competitividad de las pymes del comercio minorista de Bucaramanga durante el periodo 2023-2025, considerando que muchas de estas organizaciones presentan dificultades con la estandarización de sus procesos de atención, la capacitación del personal, la gestión de reclamaciones, el aprovechamiento de herramientas digitales y la utilización de indicadores para apoyar la toma de decisiones, aspectos que pueden limitar su capacidad para responder a las exigencias del entorno empresarial.

Con el propósito de responder a esta problemática, el estudio integra una revisión de literatura especializada, el análisis de los factores externos mediante la metodología PESTEL y la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a propietarios y administradores de pequeñas y medianas empresas del sector, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades de mejora y factores que inciden sobre la calidad del servicio y la competitividad, información que posteriormente sirve como fundamento para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento empresarial.

El documento se encuentra organizado en diferentes apartados que comprenden la formulación de la problemática, los objetivos, la justificación, el marco referencial, el diseño metodológico, el desarrollo de la investigación, el análisis de los resultados, las

conclusiones y las recomendaciones, siguiendo una secuencia que facilita la comprensión del proceso investigativo y la relación entre cada uno de sus componentes.

Finalmente, la investigación busca aportar una guía estratégica orientada al fortalecimiento de la experiencia del usuario en las pymes del comercio minorista de Bucaramanga, sustentada en los hallazgos obtenidos durante el estudio y dirigida a favorecer el mejoramiento de los procesos organizacionales, la satisfacción del cliente y la mejora de la capacidad competitiva empresarial en el ámbito empresarial de Bga.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pymes del comercio minorista de Bga experimentan desafíos relacionadas con la calidad de la atención al cliente, reflejadas en la ausencia de protocolos estandarizados, tiempos de respuesta variables en la asistencia proporcionada a lo largo del proceso de compra, condiciones que afectan la satisfacción de los usuarios y reducen las posibilidades de fortalecer su permanencia en un mercado caracterizado por mayores niveles de competencia y transformación digital. De acuerdo con Riascos-Erazo (2024), el posicionamiento competitivo de las empresas está determinado por la capacidad de las organizaciones para responder oportunamente a las necesidades del entorno y adaptar sus procesos a las nuevas exigencias del mercado.

Una de las principales causas de esta problemática corresponde a la limitada estandarización de los procesos internos y a la insuficiente capacitación del personal encargado del acompañamiento del usuario, situación que favorece prácticas basadas en la percepción individual y dificultad de la prestación de un servicio homogéneo, además de generar respuestas poco oportunas frente a reclamaciones, garantías y solicitudes presentadas por los usuarios (Barr & Brannan, 2024).

De igual manera, la ausencia de indicadores para evaluar el desempeño y de mecanismos permanentes para conocer la percepción de los clientes limita el reconocimiento de áreas por optimizar y dificulta la toma de decisiones sustentada en información objetiva. Esta situación se complementa con la influencia de factores externos relacionados con la transformación digital, las condiciones económicas y las exigencias normativas, elementos que inciden directamente sobre la competitividad de las empresas del sector (Skare et al., 2023).

En este contexto, resulta pertinente analizar la relación existente entre la calidad de la atención al cliente y la competitividad de las pymes del comercio minorista de

Bucaramanga, con el propósito de identificar las principales necesidades del sector y formular acciones enfocadas en consolidar la gestión empresarial y la mejora de la experiencia del usuario.

Pregunta problema: ¿Qué relación existe entre la calidad de la atención al cliente y la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga durante el periodo 2023-2025?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se desarrolla ante la necesidad de analizar los factores que influyen sobre la percepción de la atención del usuario y su relación con la competitividad de las Pymes del comercio minorista de Bucaramanga, considerando que las deficiencias identificadas en los procesos de atención, la capacitación del personal, la gestión de reclamaciones y el uso de herramientas para el seguimiento del desempeño pueden afectar la permanencia y el crecimiento de estas organizaciones.

Asimismo, el estudio resulta viable por la disponibilidad de una muestra de cincuenta empresas y por la aplicación de un instrumento de recopilación de datos diseñado para responder a los objetivos establecidos (Ortega Gómez & Villamil Vásquez, 2024).

Desde el punto de vista práctico, la investigación provee elementos informativos que permite identificar oportunidades de mejora relacionadas con la atención del usuario, la organización de los procesos internos, la capacitación del talento humano y el aprovechamiento de herramientas digitales, aportando insumos para la formulación de estrategias encaminadas al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

La propuesta promueve la gestión responsable de residuos para fortalecer la imagen empresarial y responder a las expectativas de los consumidores. En el ámbito social y económico, el estudio busca contribuir al fortalecimiento de las pymes del comercio minorista por medio de acciones que favorezcan la satisfacción de los clientes, la permanencia de las empresas y el desarrollo económico local, aspectos que también

pueden incidir positivamente en la generación de empleo y en la confianza de los consumidores hacia el sector comercial de Bucaramanga (Sandoval-Villamizar et al., 2024).

Desde la perspectiva metodológica, la investigación integra la revisión documental, el análisis PESTEL y la aplicación de un cuestionario estructurado para identificar las condiciones internas y externas que influyen sobre las empresas participantes, permitiendo relacionar los resultados del diagnóstico con la formulación de estrategias dirigidas al fortalecimiento de la experiencia del servicio y la competitividad.

Adicionalmente, el estudio es un aporte para las líneas de investigación desarrolladas por las Unidades Tecnológicas de Santander y ofrece información que podrá servir de referencia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión empresarial y el desarrollo regional (Chapín-Viñán & Cedillo-Chalaco, 2024).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación entre la calidad en la atención al cliente (Índices de satisfacción) y la competitividad (percepción competitiva) en las pymes del comercio minorista en Bucaramanga durante el periodo 2023-2025, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos y el análisis PESTEL, para la creación de estrategias que favorezcan su desempeño y posicionamiento en el mercado local.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el marco conceptual de la competitividad y la calidad de atención al cliente en pymes, estableciendo las dimensiones e indicadores técnicos que permiten la evaluación del desempeño del comercio minorista en la ciudad.
- Describir los factores externos que influyen en la capacidad competitiva y en la prestación del servicio mediante el análisis PESTEL, identificando las oportunidades

y amenazas que impactan la operación de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

- Determinar la relación entre los indicadores de servicio al cliente (Índices de satisfacción) y los resultados de competitividad (Percepción competitiva) en las unidades productivas analizadas, a través del procesamiento de la información obtenida en el trabajo de campo.
- Formular una propuesta de estrategias orientadas a la mejora de la atención y la experiencia del usuario, fundamentada en los hallazgos del diagnóstico situacional y la evaluación de variables, con el propósito del fortalecimiento de la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

Se permiten explicar la relación entre el desempeño de la atención proporcionada y la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga, integrando aportes sobre gestión de la calidad, optimización de procesos, capacidades organizacionales, satisfacción del cliente y análisis del entorno empresarial, los cuales proporcionan el sustento para interpretar los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación y fundamentar las estrategias propuestas para el fortalecimiento competitivo del sector.

2.1.1. Modelo SERVQUAL

Según Haro et al. (2023) el modelo SERVQUAL plantea que la calidad del servicio depende de la diferencia existente entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio recibido, evaluando dimensiones relacionadas con la confiabilidad, evaluando aspectos vinculados con la rapidez de la atención, la confianza transmitida, la fiabilidad y los componentes físicos del servicio, razón por la cual es un referente para analizar las condiciones actuales de las pymes del comercio minorista de Bucaramanga y comprender cómo la percepción del usuario influye sobre la competitividad empresarial.

2.1.2. Lean y Six sigma como optimización de procesos de calidad

Según Peregrina y Álvarez-Aros (2023), la metodología Lean/Six Sigma permite la transformación corporativa continua, mediante la innovación, excelencia corporativa e operativa, resolución de problemas y transformación de un esquema general en grandes empresas o en industrias manufactureras o pymes, al lograr un desarrollo de talento en la calidad y en el liderazgo empresarial, al mismo tiempo que logra un impacto financiero y competitivo significativo.

De esta manera, la metodología busca reducir la variabilidad de los procesos, disminuir errores y promover la mejora continua mediante procedimientos

estandarizados que favorecen la prestación de un servicio consistente y orientado a las necesidades del cliente.

En el contexto de la presente investigación, este planteamiento permite comprender cómo la estandarización de los procesos de atención y el mejoramiento continuo pueden contribuir al fortalecimiento del nivel del servicio y la calidad competitiva de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

2.1.3. Satisfacción del cliente

Representa el resultado de la comparación entre las expectativas previas del consumidor y la experiencia obtenida durante la prestación del servicio, de manera que niveles elevados de satisfacción favorecen la fidelización, incrementan la intención de recompra y fortalecen el posicionamiento empresarial, aspectos que resultan especialmente relevantes para las pequeñas y medianas empresas del comercio minorista, donde la permanencia de los clientes es uno de los principales factores asociados con la competitividad (Rubio-Rodríguez et al., 2023).

2.1.4. Experiencia del usuario

La experiencia del usuario comprende el conjunto de percepciones, emociones e interacciones que experimenta el cliente antes, durante y después de adquirir un producto o servicio, por lo cual trasciende la simple transacción comercial e involucra aspectos relacionados con la atención recibida, la facilidad de los procesos, la solución de necesidades y la comunicación con la empresa, convirtiéndose en un componente que influye directamente sobre la percepción de calidad y la competitividad de las organizaciones (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2023).

2.1.5. Perspectiva basada en los recursos RBV

De acuerdo con Martínez y Martínez (2023), RBV se fundamenta en el reconocimiento de los recursos internos de una empresa como fuente de ventaja competitiva al fortalecer los recursos y capacidades con el fin de asegurar y construir recursos internos únicos

que mantengan las estrategias de posicionamiento en el mercado. Sus criterios de evaluación se basan en el (valor, rareza y sustentabilidad) al crear un sistema de actividades difíciles de imitar mediante un talento capacitado y valioso.

En el contexto de esta investigación, la teoría basada en los recursos aporta elementos para comprender que aspectos como la capacitación del talento humano, la experiencia del cliente y la gestión organizacional representan recursos estratégicos que favorecen la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

2.1.6. Competitividad sistémica

La competitividad sistémica, según Zamora y Gómez (2024), sostiene que la ventaja competitiva de las PYMEs minoristas no es un fenómeno aislado. Surge de la interacción dinámica entre sus capacidades internas (nivel micro) y los factores estructurales del entorno, como la infraestructura digital, el marco regulatorio local, el desarrollo del capital humano y las redes sectoriales (niveles meso y macro).

En consecuencia, la competitividad depende tanto de las capacidades internas de la empresa como de su capacidad para responder a los factores del entorno económico, tecnológico, social y normativo.

Este planteamiento aporta elementos para comprender la relación existente entre la asociación del nivel de atención brindada y la capacidad competitiva de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga, considerando la influencia de los factores externos analizados mediante la metodología PESTEL.

2.1.7. Prácticas organizativas desde la perspectiva de la teoría de los recursos del poder

La competitividad en la atención al cliente de las PYMEs minoristas puede comprenderse desde la teoría de los recursos de poder. Este marco postula que la capacidad de una empresa para defender sus intereses y lograr ventajas competitivas depende de la movilización de cuatro recursos clave: el poder estructural, el poder asociativo, el poder social y el poder institucional (Promgird et al., 2023)

En consecuencia, la calidad del servicio depende no solo de la gestión interna de la organización, sino también de la capacidad para fortalecer las relaciones con clientes, proveedores, instituciones y demás actores del entorno empresarial.

En la presente investigación, esta teoría contribuye a comprender cómo la articulación de estos recursos favorece el fortalecimiento de la competitividad y mejora la capacidad de respuesta de las pymes del comercio minorista frente a las necesidades del mercado local.

2.1.8. Valor percibido, excedente del consumidor o disposición a pagar para determinar el precio potencial de un producto

El valor percibido es un constructo ampliamente utilizado en marketing y se entiende como la evaluación subjetiva que realiza el consumidor sobre la utilidad de un servicio o producto a partir de la relación entre los beneficios que recibe y el esfuerzo o costo que asume para obtenerlo. Esta valoración posee una naturaleza multidimensional al integrar aspectos emocionales, sociales y funcionales relacionados con la calidad, el precio y la experiencia de consumo (Vásquez Mejía, 2023).

En este sentido, el valor percibido es un referente para analizar la relación entre la calidad del servicio y el comportamiento del consumidor, debido a que una experiencia satisfactoria favorece la confianza, incrementa la intención de recompra y fortalece la permanencia de los clientes, asimismo, este enfoque permite comprender cómo la percepción de calidad influye sobre la competitividad y el posicionamiento de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga, aportando elementos para interpretar los resultados obtenidos durante el desarrollo del estudio.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Atención al cliente

Las acciones y disposiciones que una empresa despliega para satisfacer las necesidades de quien adquiere un bien o servicio, labor que no se limita al momento de

la transacción, sino que comprende el acompañamiento antes, durante y después de la compra, favoreciendo la generación de confianza y el fortalecimiento de la relación con el cliente (Martínez-Muñoz et al., 2022).

En la presente investigación, la atención al cliente es una de las variables centrales, debido a que permite analizar su relación con la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

2.2.2. Calidad percibida

Corresponde al juicio que realiza el consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto o servicio frente a otras alternativas disponibles, valoración que se construye a partir de las experiencias de compra y del cumplimiento de las expectativas generadas por la empresa (Andrade-Pesantez et al., 2025).

Para este estudio, la calidad percibida permite interpretar la valoración realizada por los clientes sobre el servicio recibido y establecer su incidencia en la competitividad de las empresas analizadas.

2.2.3. Comercio minorista

Labor comercial dedicada a la comercialización de bienes directamente al usuario final, caracterizada por mantener un contacto permanente con los clientes y responder a las dinámicas propias del mercado local (Sánchez Tróchez et al., 2022)

Este concepto delimita el escenario donde se desarrolla la investigación y facilita la interpretación de los resultados obtenidos en las pymes del comercio minorista local.

2.2.4. Competitividad

Se entiende como la habilidad que posee una empresa para conservar y fortalecer su posición frente a otras empresas del mismo sector mediante el aprovechamiento de sus recursos, la mejora de sus procesos y la adaptación a las condiciones del entorno (Tobón Perilla et al., 2022).

En esta investigación, la competitividad representa la variable de análisis relacionada

con la calidad de la atención recibida, siendo referente para valorar el desempeño de las empresas participantes.

2.2.5. Estrategia empresarial

Hace referencia al conjunto de decisiones y acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, considerando las condiciones internas y externas que influyen sobre el desempeño empresarial (Navarro Pérez et al., 2024).

En el presente estudio, las estrategias empresariales corresponden a las acciones propuestas para fortalecer la eficiencia del servicio y favorecer la competitividad de las pymes del comercio minorista.

2.2.6. Fidelización

Consiste en el establecimiento de relaciones duraderas entre la empresa y sus clientes mediante experiencias satisfactorias que favorecen la recompra, la confianza y la permanencia en el tiempo (Bonilla Quitian, 2023).

Dentro de esta investigación, la fidelización se reconoce como uno de los efectos esperados de una atención a la cliente orientada hacia la satisfacción y el mejoramiento continuo.

2.2.7. Gestión del cambio

Corresponde al conjunto de acciones orientadas a facilitar la adopción de nuevas prácticas, procesos y formas de trabajo dentro de las organizaciones, favoreciendo la adaptación frente a las transformaciones del entorno (Torres-Flórez et al., 2024).

En el contexto de este estudio, este concepto permite comprender la importancia de fortalecer las capacidades organizacionales que permitan responder los requerimientos identificados durante el diagnóstico.

2.2.8. Optimización de procesos

Es una práctica administrativa enfocada en mejorar la eficiencia y el desempeño de las actividades vinculadas por la empresa mediante la eliminación de actividades que no

generan valor y el aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles (Bermúdez Monsalve et al., 2023).

En la presente investigación, este concepto sustenta las acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos de atención, la gestión de reclamaciones y el seguimiento mediante indicadores de desempeño.

2.2.9. PESTEL

Es una herramienta de análisis estratégico utilizada para estudiar los factores, ecológicos, sociales, tecnológicos, económicos políticos y legales que pueden influir sobre el desempeño de una organización, permitiendo identificar oportunidades y amenazas provenientes del entorno (Furuncu, 2025).

Para esta investigación, el análisis PESTEL es el fundamento para identificar los factores externos que inciden sobre eficiencia del servicio y capacidad competitiva de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

2.2.10. Stakeholders

Hace referencia a los grupos de interés que mantienen relación con la organización y cuyas decisiones o acciones pueden influir en su funcionamiento, entre ellos clientes, proveedores, colaboradores, entidades públicas y comunidad (Awa et al, 2024)

En este estudio, los *stakeholders* representan actores cuya interacción favorece el fortalecimiento de la calidad del servicio, la competitividad empresarial y el desarrollo de las estrategias propuestas.

2.3. Marco legal

Tabla 1 Marco legal

Norma				Definición
Ley	1480	de	2011	Establece las obligaciones de los comerciantes frente a la calidad, idoneidad y seguridad de los productos y servicios; además, regula la responsabilidad por la información suministrada al usuario y el derecho
(Estatuto			del	
Consumidor)				

Norma	Definición
	a la reclamación (Sandoval Aldana, 2023).
Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales)	Regula el manejo de la información recolectada de los clientes, exigiendo que las empresas obtengan autorización previa y garanticen la seguridad y privacidad de los datos en sus bases de gestión comercial (López Morelo y Páramo Cartagena, 2025).
Ley 905 de 2004 (Ley de Pymes)	Define el marco para la promoción del desarrollo de las pymes fomentando su competitividad mediante mercados que permitan el fortalecimiento de su estructura organizativa (Alzate Chavarro y Fontalvo Silva, 2023).
Código de Comercio (Decreto 410 de 1971)	Dicta las reglas generales sobre las actividades mercantiles y las obligaciones de los comerciantes, incluyendo el registro mercantil y la competencia leal como principios para el funcionamiento de los negocios (Vargas Molano y Moreno Zabala, 2023).
Ley 527 de 1999 (Comercio Electrónico)	Permite el acceso a mensajes de datos y el comercio electrónico, otorgando validez jurídica a las transacciones digitales que las pymes minoristas realizan para ampliar su alcance (Rodríguez y Suárez, 2025).
Constitución Política de Colombia (Art. 78 y 333)	Consagra el acceso de los consumidores a recibir información veraz y delega al Estado la responsabilidad de controlar la calidad de bienes y servicios, garantizando la libre competencia económica (Sánchez Cubides y Higuera Jiménez, 2024).
Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento)	Propicia el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, buscando reducir cargas administrativas y facilitar la participación de las pymes en procesos de contratación y mercado (Fontalvo Lara, 2022).

Nota. Elaboración propia con base en la revisión de la normativa legal colombiana.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La presente monografía se desarrollará mediante un enfoque mixto, integrando componentes cualitativos y cuantitativos, orientado a analizar la calidad en la atención al cliente y la competitividad de las empresas pymes del comercio minorista en Bucaramanga durante 2023-2025. Para la recolección de información se aplicará un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco niveles a 50 propietarios y administradores de PYMES, cuyos resultados serán organizados mediante estadística descriptiva y porcentajes. De manera complementaria, el análisis PESTEL permitirá identificar los factores externos que influyen en la actividad empresarial. Los resultados obtenidos servirán como base para la elaboración de la matriz DOFA categorizado por factores internos y externos, que previamente servirán para la formulación de mejoras orientadas al fortalecimiento de la calidad en la atención al cliente, y el posicionamiento de las PYMES.

3.2. Tipo de investigación

La investigación corresponde a un estudio descriptivo. Este alcance busca caracterizar las condiciones relacionadas con la competitividad y la calidad del servicio en las PYMES del comercio minorista en Bucaramanga. Dicho alcance permite describir las características y comportamientos de variables involucradas, tanto a partir de la revisión documental como de los datos recolectados a través del cuestionario aplicado a los propietarios y administradores de las organizaciones involucradas, sin que se pretenda establecer una relación o vínculo de dependencia entre las variables analizadas.

3.3. Método de investigación

El estudio se desarrolló mediante el método analítico con apoyo del razonamiento

deductivo, y revisión documental para el análisis de antecedentes, así como información primaria proveniente de las empresas objeto de estudio, puesto que partió de los fundamentos teóricos sobre calidad del servicio y competitividad para interpretar los resultados obtenidos en las empresas participantes, igualmente el método permitió descomponer el fenómeno en sus diferentes dimensiones, identificar los factores externos e internos que inciden en la gestión comercial y establecer conclusiones sustentadas en la evidencia recopilada durante la investigación.

3.4. Fuentes de información

- **Fuentes primarias:** Corresponden a la información obtenida directamente de los propietarios y administradores de las pymes participantes mediante la aplicación del cuestionario estructurado.
- **Fuentes secundarias:** Están conformadas por artículos científicos, libros, tesis de grado, trabajos de investigación, informes institucionales, documentos técnicos, legislación vigente y publicaciones especializadas relacionadas con calidad del servicio, competitividad, análisis PESTEL y gestión empresarial.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como técnicas de investigación se emplearon la revisión documental para el análisis de antecedentes y fundamentos teóricos, así como la encuesta para la obtención de información primaria proveniente de las empresas objeto de estudio.

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue un cuestionario estructurado compuesto por 17 preguntas cerradas organizadas mediante una escala de valoración tipo Likert de cinco niveles, diseñada para identificar la percepción de los participantes sobre los factores asociados con la calidad del servicio, la competitividad y las condiciones del entorno empresarial que fue validada por dos expertos.

3.6. Población y muestra

La población estuvo conformada por las pequeñas y medianas empresas participantes del sector de comercio minorista ubicadas en la ciudad de Bucaramanga, previamente seleccionadas del registro oficial y vigente de la cámara de comercio de Bga e informado por propietarios y administradores.

La muestra corresponde a 50 empresas participantes en el estudio, qué, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, se facilitó acceso a la información suministrada por propietarios y administradores, que permite conocer la relación entre la experiencia del usuario y la capacidad competitiva de las pymes minoristas en Bucaramanga durante el proceso de recolección de información.

3.7. Técnicas de análisis de la información

Para el análisis cualitativo se utilizó la técnica de análisis de contenido, mediante la cual se clasificó e interpretó la información obtenida durante la revisión documental, permitiendo identificar las principales categorías relacionadas con calidad, competitividad y gestión empresarial.

Para el análisis cuantitativo se aplicó estadística descriptiva mediante tablas de frecuencia, distribución porcentual y representación gráfica de los resultados obtenidos en las encuestas, facilitando la interpretación de la información. Asimismo, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman y Shapiro-Wilk para determinar el grado de asociación entre las variables y dimensiones objeto de estudio y comprobar la normalidad de los datos.

3.8. Herramientas y recursos tecnológicos

Su recolección fue mediante un formulario de Google Forms, permitió facilitar la aplicación del cuestionario a los participantes, posteriormente los datos fueron organizados y depurados en Microsoft Excel, herramienta utilizada para la elaboración

de tablas, gráficos y el análisis estadístico descriptivo de la información recolectada.

3.9. Procedimiento de la investigación

El desarrollo de la monografía se llevó a cabo en cinco fases, iniciando con la revisión bibliográfica y la construcción del marco teórico, posteriormente se diseñó el cuestionario estructurado y se definió la muestra de empresas participantes, en la tercera fase se aplicó el instrumento de recolección de información y se consolidó la base de datos, en la cuarta fase se efectuó el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos, finalmente se formularon las conclusiones, las recomendaciones y la guía estratégica propuesta para fortalecer la calidad del servicio y la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

3.10. Consideraciones éticas

En la presente investigación se respetaron los principios éticos aplicables a los estudios con participación de personas, garantizando que las 50 empresas recibieran información suficiente sobre los objetivos del proyecto y manifestaran su consentimiento para participar de manera libre y voluntaria como se puede observar en la figura 1.

La información suministrada fue tratada bajo criterios de confidencialidad y anonimato mediante la codificación de los registros y el almacenamiento seguro de la base de datos, restringiendo su utilización exclusivamente a los fines académicos de la investigación.

El estudio no contempló la recolección de información sensible que pudiera afectar la integridad o los derechos de los participantes, igualmente se respetaron los lineamientos éticos establecidos por las Unidades Tecnológicas de Santander y la normativa colombiana aplicable a investigaciones con seres humanos.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Se estructuró en cuatro fases articuladas con los objetivos específicos, cada una de ellas comprendió actividades, técnicas e insumos orientados a la obtención de información confiable y pertinente, permitiendo avanzar de manera secuencial desde la fundamentación conceptual hasta la formulación de una propuesta estratégica sustentada en los resultados obtenidos durante el proceso investigativo.

4.1. Objetivo 1

Caracterizar el marco conceptual de la competitividad y la calidad de atención al cliente en pymes, estableciendo las dimensiones e indicadores técnicos que permiten la evaluación del desempeño del comercio minorista en la ciudad.

La primera fase estuvo orientada a la construcción del fundamento teórico de la investigación mediante la aplicación de la técnica de revisión documental y el análisis de contenido de, fuentes institucionales, libros, artículos científicos, tesis, y normativa relacionada con calidad del servicio y competitividad empresarial, para ello se recopilaron fuentes académicas recientes provenientes de bases de datos especializadas y repositorios institucionales, permitiendo identificar las principales dimensiones, variables e indicadores empleados en investigaciones similares, como producto de esta fase se consolidó el marco teórico y se definieron dimensiones de estudio que orientaron al avance del diagnóstico y la interpretación de los resultados obtenidos en las fases posteriores.

4.2. Objetivo 2

Describir los factores externos que influyen en la capacidad competitiva y en la prestación del servicio mediante el análisis PESTEL, identificando las oportunidades y amenazas que impactan la operación de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

La segunda fase correspondió al análisis del entorno empresarial mediante la

aplicación de la metodología PESTEL, para lo cual se consultaron documentos oficiales, informes económicos, publicaciones institucionales, información estadística y normativa vigente relacionada con el sector comercial, esta información permitió examinar los factores, legales, económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos que inciden sobre las pequeñas y medianas empresas del comercio minorista de Bga, obteniéndose un diagnóstico del entorno que facilitó la identificación de oportunidades y amenazas consideradas posteriormente en la formulación de las estrategias de fortalecimiento empresarial.

4.3. Objetivo 3

Determinar la relación entre los indicadores de servicio al cliente (índices de satisfacción) y los resultados de competitividad (percepción competitiva) en las unidades productivas analizadas, a través del procesamiento de la información obtenida en el trabajo de campo.

La tercera fase comprendió el trabajo de campo mediante la aplicación de la técnica de encuesta utilizando un cuestionario estructurado con escala de valoración tipo Likert de cinco niveles dirigido a cincuenta propietarios y administradores de pymes del comercio minorista, posteriormente la información recolectada fue organizada y procesada mediante Microsoft Excel utilizando estadística descriptiva, tablas de frecuencia y representación gráfica de los resultados, este procedimiento permitió identificar las fortalezas y debilidades presentes en la gestión del servicio ofrecido al cliente, evidenciando aspectos como la ausencia de protocolos estandarizados de atención, limitaciones en la gestión de reclamaciones, necesidades de capacitación del personal y oportunidades para fortalecer la incorporación de herramientas digitales en los procesos comerciales.

4.4. Objetivo 4

Formular una propuesta de estrategias orientadas a la mejora de la atención y

la experiencia del usuario, fundamentada en los hallazgos del diagnóstico situacional y la evaluación de variables, con el propósito del fortalecimiento de la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

La cuarta fase integró la información obtenida durante la revisión documental, el análisis PESTEL y los resultados del trabajo de campo con el fin de formular una guía estratégica orientada a impulsar la calidad del servicio y la competitividad empresarial, para ello se realizó el análisis conjunto de los hallazgos identificando las principales necesidades de intervención y priorizando acciones enfocadas con la estandarización de los procesos de atención, la gestión de reclamaciones y garantías, la capacitación del talento humano, la incorporación de herramientas digitales y el seguimiento mediante indicadores de desempeño, como resultado se diseñó una hoja de ruta que proporciona orientaciones para el desarrollo gradual de las estrategias propuestas, favoreciendo la mejora continua de los procesos comerciales y una respuesta más efectiva a las necesidades de los clientes del comercio minorista en Bucaramanga.

5. RESULTADOS

5.1. OBJETIVO 1

Caracterizar el marco conceptual de la competitividad y la calidad de atención al cliente en pymes, estableciendo las dimensiones e indicadores técnicos que permiten la evaluación del desempeño del comercio minorista en la ciudad.

Tabla 2 Dimensiones e indicadores de estudio

RELACIÓN	DIMENSIÓN	VARIABLE	INDICADOR TÉCNICO	TIPO MEDICIÓN	DE
ATENCIÓN AL CLIENTE	CALIDAD DEL SERVICIO	Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción general (ISG)	Promedio Likert (1–5)	escala
		Experiencia de atención	Nivel de satisfacción con el trato recibido	% respuestas niveles 4–5	
		Cumplimiento del servicio	Grado de conformidad con lo esperado	Expectativa percepción	y
	INDICES DE SATISFACCIÓN	Gestión de reclamos	Nivel de satisfacción después del reclamo	% resolución efectiva	
		Fidelización	Intención de recompra	% clientes recurrentes	
		Protocolos de atención	Nivel de estandarización de servicio	% percepción niveles bajos/altos	
	COMPETITIVIDAD	Capacitación	Frecuencia de formación del personal	Número de capacitaciones/año	
		Medición del servicio	Uso de mecanismos de retroalimentación	(sí/no) frecuencia	+
		Posicionamiento	Percepción de ventaja competitiva	Escala Likert (1–5)	
		Diferenciación	Nivel percibido de valor diferencial	% niveles 4–5	

PERCEPCIÓN COMPETITIVA	Eficiencia operativa	Uso de indicadores de desempeño	Nivel de aplicación (escala)
	Innovación	Uso de herramientas tecnológicas	% adopción digital
	Adaptabilidad	Capacidad de respuesta al mercado	Percepción de ajuste a cambios
	Estrategia digital	Uso de medios digitales	Frecuencia y alcance
COMPETITIVIDAD			
	Planeación estratégica	Nivel de planificación	Escala Likert
	Gestión de costos	Percepción de eficiencia financiera	% niveles 4–5

Nota. Tabla elaborada por los autores (2026)

Como resultado de la revisión teórica, se establecen las siguientes dimensiones.

El análisis de la competitividad y la calidad del servicio en las pymes del comercio minorista de Bucaramanga permitió identificar que ambas variables mantienen una relación estrecha con la organización de la capacidad de responder a las necesidades de los clientes y a los procesos internos, aspectos acordes por Hernández Osorio et al. (2022), quienes señalan que la adopción de prácticas organizadas favorece la calidad del servicio y el desempeño empresarial.

De acuerdo con Barr y Brannan (2024), la mejora continua de los procesos contribuye a disminuir las variaciones en la prestación del servicio y favorece una mayor eficiencia en las actividades desarrolladas por las organizaciones.

En el mismo sentido, Peregrina y Álvarez-Aros (2023) indican que la metodología Lean Six Sigma permite fortalecer la gestión de los procesos, promover el mejoramiento continuo y contribuir al desarrollo de las capacidades organizacionales, aspectos que resultan pertinentes para las pymes del comercio minorista.

Por otra parte, Cárdenas Maldonado y Guerrero Uribe (2025) destacan la importancia de evaluar de manera permanente la percepción de los clientes, debido a que la información obtenida permite reconocer aspectos a fortalecer y orientar decisiones

relacionadas con la calidad del servicio.

De igual manera, Almeyda y Pacheco (2025) señalan que la optimización de los servicios es una alternativa para fortalecer la competitividad empresarial, especialmente cuando las organizaciones desarrollan procesos orientados a responder de manera oportuna a las necesidades de los usuarios.

Desde la teoría basada en los recursos, Martínez y Martínez (2023) sostienen que el conocimiento, la experiencia y las capacidades del talento humano representan recursos que favorecen la diferenciación de las organizaciones y fortalecen su competitividad.

Esta perspectiva es complementada por Sandoval-Villamizar et al. (2024), quienes indican que el fortalecimiento de las capacidades internas debe desarrollarse de manera articulada con el análisis de las condiciones del entorno para favorecer el crecimiento de las empresas.

En relación con la transformación digital, Tapias Mantilla y Salamanca Ortega (2025) señalan que la incorporación de herramientas tecnológicas favorece la interacción con los clientes y contribuye al fortalecimiento de la competitividad de las Pymes.

Por su parte, Betancourt et al. (2025) indican que las estrategias de fortalecimiento empresarial deben considerar las capacidades disponibles y las condiciones del entorno, favoreciendo la utilización eficiente de los recursos para fortalecer la prestación del servicio y el desempeño competitivo,

Los aportes identificados durante la revisión documental permitieron establecer las dimensiones, variables e indicadores que orientaron el desarrollo de la investigación y sirvieron como fundamento para el diseño del instrumento del análisis de los resultados, recolección de información y la formulación de las estrategias propuestas.

En consecuencia, se considera cumplido el primer objetivo específico, debido a que la revisión teórica permitió identificar los principales referentes conceptuales relacionados con la calidad del servicio y recolección de información, proporcionando el sustento para el desarrollo de las demás etapas de la investigación.

5.2. OBJETIVO 2

Describir los factores externos que influyen en la capacidad competitiva y en la prestación del servicio mediante el análisis PESTEL, identificando las oportunidades y amenazas que impactan la operación de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

Para comprender la competitividad de las pymes en la capital santandereana, es preciso examinar los fenómenos externos que condicionan su operatividad. La herramienta PESTEL facilita este estudio al desglosar las variables que, aunque son ajenas al control directo del comerciante, determinan las posibilidades de éxito en la atención al usuario.

5.2.1. Dimensiones del Entorno

- **Político:** La estabilidad de la administración local y las políticas de apoyo al emprendimiento en Santander influyen sobre el desarrollo de las pymes del comercio minorista, debido a que las disposiciones relacionadas con el uso del espacio público, la formalización empresarial y los programas institucionales de capacitación pueden favorecer el fortalecimiento de la calidad del servicio y la competitividad. De acuerdo con la Alcaldía de Bucaramanga (2023), mediante el Decreto 0021 de 2023, tal como lo indica el decreto es un programa orientado a fortalecer e impulsar la creación de empleo joven de acuerdo a las políticas y programas implementados por la administración municipal que promueven el desarrollo del tejido empresarial mejorando el posicionamiento empresarial y fortalecimiento en el desarrollo de los negocios de pequeña y mediana escala del comercio minorista en Bucaramanga
- **Económico:** Las variaciones en la inflación, las tasas de interés y los costos de operación inciden sobre la capacidad financiera de las empresas y los patrones de adquisición de los consumidores, situación que hace necesario fortalecer la eficiencia de los procesos internos para mantener condiciones competitivas dentro del mercado, De esta forma se evidencia que el IMEBU realizó alianza con emprendedoras en

Bucaramanga mediante un enfoque basado en datos que combina tecnología, contenido, WhatsApp business y análisis para generar confianza, atraer clientes y obtener resultados medibles (Carreño torres, 2023).

- Social: Las características del consumidor bumangués evidencian una mayor valoración por la atención personalizada, el respeto de sus derechos y las experiencias de compra satisfactorias, aspectos que hacen necesario fortalecer los procesos de atención y adaptar los servicios a las nuevas necesidades del mercado (Bueno Sarmiento et al., 2022).

- Tecnológico: La incorporación de herramientas digitales, medios de pago electrónicos y canales de comunicación virtual ha modificado la forma como las empresas interactúan con sus clientes, favoreciendo procesos de atención más ágiles y un mayor acceso a la información durante la prestación del servicio (Camara de comercio de Bogotá, 2022).

- Ecológico: acciones vinculadas con la gestión ambiental, la reducción de residuos y el uso responsable de los recursos adquieren una importancia creciente dentro del comercio minorista, debido a que contribuyen al fortalecimiento de la imagen empresarial y responden a las expectativas de consumidores que valoran el compromiso con el entorno (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023).

- Legal: El cumplimiento de la normativa relacionada con la protección de los consumidores, el tratamiento de datos personales y las obligaciones comerciales es un aspecto fundamental para el desarrollo de las actividades empresariales, favoreciendo relaciones comerciales basadas en la confianza y el cumplimiento de los derechos de los clientes (Superintendencia de industria y comercio, 2023).

Con el propósito de facilitar la interpretación de los aspectos identificados durante el análisis PESTEL, las variables analizadas se organizaron en la siguiente tabla, permitiendo visualizar los principales factores externos que pueden representar oportunidades o amenazas para las pymes del comercio minorista de Bucaramanga.

Tabla 3 *Matriz de factores del entorno (PESTEL) para PYMES en Bucaramanga*

Dimensión	Variable Identificada	Externa	Impacto Potencial	Naturaleza
Político	Políticas de emprendimiento y uso del espacio público.		Determina la viabilidad de la ubicación física y beneficios.	Oportunidad
Económico	Fluctuación de la inflación y tasas de interés.		Condiciona el margen de rentabilidad y gasto local.	Amenaza
Social	Preferencia por el trato cercano y exigencia en derechos.		Permite la diferenciación mediante la fidelización emocional.	Oportunidad
Tecnológico	Masificación de pagos digitales y canales de mensajería.		Optimiza la agilidad y transparencia en la atención.	Oportunidad
Ecológico	Normativas sobre residuos y reducción de plásticos.		Mejora el posicionamiento ante el mercado ecológico.	Oportunidad
Legal	Aplicación del Estatuto del Consumidor y Habeas Data.		Establece un marco de confianza jurídica y garantía.	Oportunidad

Nota. Tabla elaborada por los autores (2026)

La información consolidada en la tabla anterior revela que el entorno santandereano ofrece un terreno mayoritariamente favorable para el fortalecimiento de la calidad; pues, si bien existen presiones económicas derivadas de la inflación, los componentes sociales y tecnológicos brindan herramientas para mitigar dichos efectos a través de un servicio más eficiente. Es por ello que el factor legal representa una amenaza para las pymes, tal como se indica anteriormente en la encuesta realizada, que nos permitió evidenciar que el 58 % de los participantes considera que las condiciones regulatorias son una limitación. Sin embargo, cumplir con estas normas también pueden proteger los derechos de los consumidores del municipio de Bucaramanga mediante controles de calidad enfocados en el consumidor (Quintero Duarte, 2023).

El análisis PESTEL permitió cumplir el segundo objetivo específico al identificar los factores externos que influyen sobre la competitividad de las pymes del comercio

minorista de Bucaramanga, evidenciándose oportunidades asociadas con la transformación digital, los cambios en los hábitos de consumo y el fortalecimiento de prácticas sostenibles, así como amenazas relacionadas con las condiciones económicas, la infraestructura tecnológica y las exigencias normativas que afectan el desarrollo de las actividades comerciales.

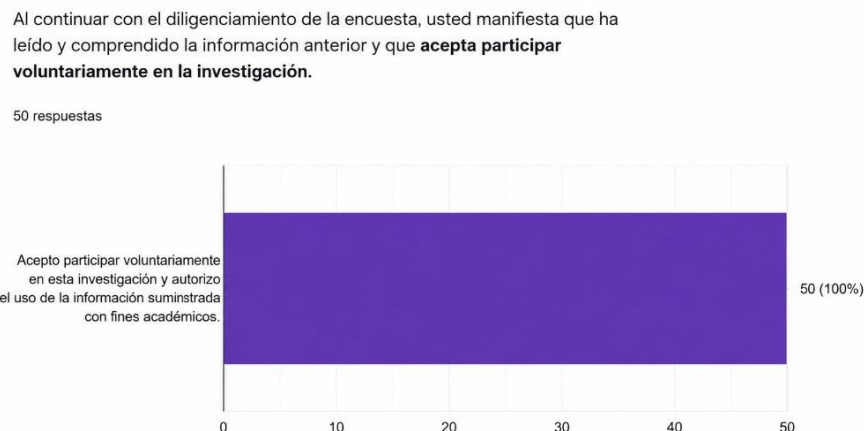
5.3. OBJETIVO 3

Para el desarrollo del tercer objetivo se aplicó un cuestionario estructurado dirigido a cincuenta propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga, instrumento que se presenta en el Apéndice A y que fue diseñado a partir de las dimensiones e indicadores definidos durante la revisión documental.

El cuestionario estuvo conformado por preguntas cerradas organizadas mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, donde el nivel uno representa la menor valoración y el nivel cinco la mayor valoración respecto a cada afirmación, permitiendo medir la percepción de los participantes sobre protocolos de atención, capacitación del personal, satisfacción del cliente, procesos de reclamaciones y garantías, uso de indicadores, competitividad, digitalización, planeación estratégica y factores del entorno.

La información obtenida fue organizada mediante una base de datos en Microsoft Excel, realizando posteriormente la tabulación de frecuencias absolutas y relativas, el cálculo de porcentajes y la elaboración de gráficos que facilitaron la interpretación de los resultados y el análisis de los principales aspectos favorables y oportunidades de mejora identificadas durante el estudio.

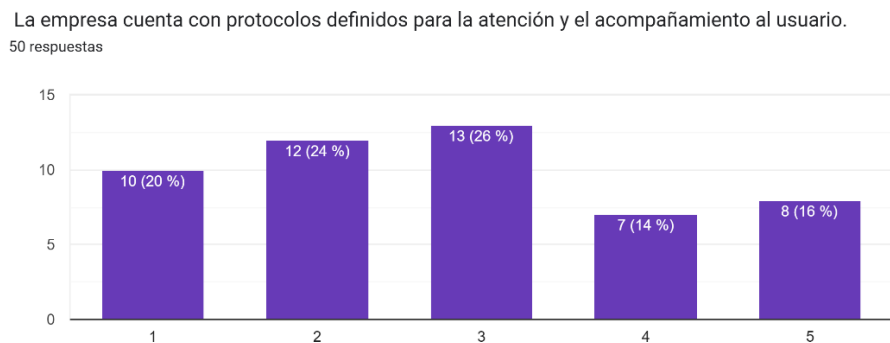
Figura 1 *Consentimiento informado*



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

Los resultados evidenciaron que el 100% de los encuestados está de acuerdo en responder la encuesta de forma voluntaria, permitiendo que la encuesta con fines académicos e investigativos se realice con éxito.

Figura 2 *Protocolos para la atención y acompañamiento al usuario*



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y

administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga ($n = 50$; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

Los resultados evidencian diferencias en la percepción de los participantes respecto a la existencia de protocolos estandarizados para la atención al cliente, observándose que el 44 % de las respuestas se concentra en los niveles uno y dos de la escala, situación que indica que una proporción importante de los encuestados considera insuficiente la formalización de estos procesos dentro de las empresas participantes.

Asimismo, el 26 % de los participantes manifestó una valoración intermedia, resultado que refleja oportunidades de fortalecimiento en la definición, divulgación y aplicación de los procedimientos relacionados con la atención al cliente.

De acuerdo con Vigoya Rodríguez (2025), la estandarización de los procesos favorece una prestación del servicio más organizada y facilita que los clientes reciban una atención coherente durante cada interacción con la empresa.

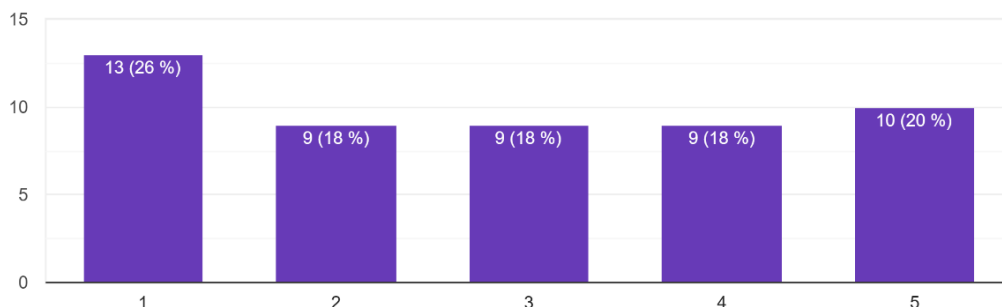
Los resultados también muestran que únicamente el 16 % de los encuestados otorgó la valoración más alta, aspecto que evidencia la necesidad de fortalecer la implementación de protocolos de atención y su apropiación por parte del personal.

En consecuencia, se considera pertinente fortalecer los manuales de funciones y los protocolos de atención, favoreciendo una prestación del servicio más homogénea y ajustada a las necesidades de los clientes del comercio minorista en Bucaramanga.

Figura 3 Capacitación al personal de ventas

Se realizan actividades de capacitación técnica para el personal de ventas de manera periódica.

50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

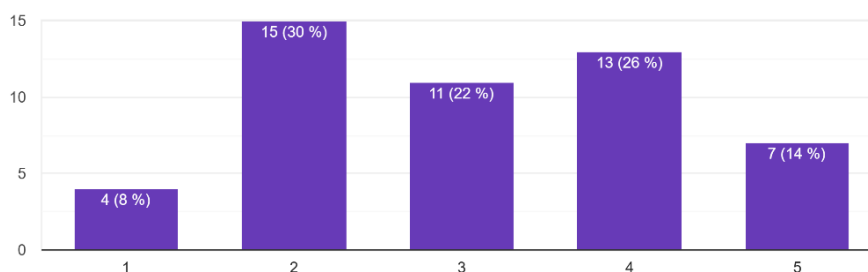
La periodicidad de las actividades de capacitación técnica muestra una fragmentación crítica en la percepción de la fuerza de ventas, destacándose que la opción con mayor frecuencia corresponde al nivel uno, con un 26% de la muestra, lo que evidencia la ausencia de programas formativos estructurados para una cuarta parte de los encuestados, situación que resulta preocupante, ya que, según Zamora y Gómez (2024), la competitividad de las pymes en mercados dinámicos como el de Bucaramanga depende directamente de la transferencia de conocimientos especializados hacia el personal de primera línea, además, la presencia de un 18% de respuestas en una posición neutral (nivel 3) refuerza la idea de que los esfuerzos de capacitación, cuando existen, son esporádicos o no generan el impacto suficiente para ser valorados de manera favorable.

La distribución casi uniforme de las respuestas en los niveles intermedios indica que no existe una política institucional definida ni un cronograma de formación unificado,

situación que puede generar una disminución en la calidad del servicio y una pérdida de competitividad frente a organizaciones con mayor preparación técnica, asimismo, se señala que el desarrollo de competencias debe mantenerse de forma continua y no limitarse a responder a situaciones puntuales, por ello, el hecho de que únicamente el 20% de los participantes otorgue la calificación máxima refleja una necesidad de fortalecer los procesos de formación, dado que una inversión permanente en el desarrollo del talento favorece una mejor adaptación a las exigencias técnicas y comerciales del entorno regional.

Figura 4 *Niveles de satisfacción de clientes*

Existen mecanismos para medir los niveles de satisfacción de quienes adquieren sus productos.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

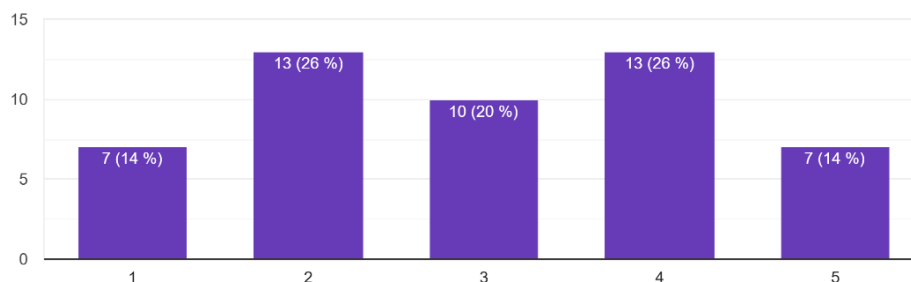
La existencia de mecanismos para medir los niveles de satisfacción revela una tendencia predominantemente negativa, destacándose que el 30% de los encuestados sitúa su percepción en el nivel dos, porcentaje que, sumado al 8% registrado en el nivel uno, indica que el 38% de la muestra considera insuficientes o inexistentes los sistemas de retroalimentación actuales, esta situación resulta crítica, ya que, como señala Fontana

(2022), aquello que no se mide difícilmente puede mejorarse, por lo tanto, la ausencia de datos objetivos sobre la experiencia del usuario limita la identificación de fallas recurrentes y reduce la posibilidad de ajustar la oferta a las necesidades reales del mercado santandereano.

Aunque el 26% de los participantes ubicó su respuesta en el nivel cuatro, la baja representatividad del puntaje máximo, correspondiente al 14%, refuerza la percepción de que aún no existe una cultura de mejora continua respaldada por métricas formales, además, el 22% de respuestas en la posición neutral sugiere que, aunque pueden desarrollarse algunos esfuerzos aislados para conocer la opinión del cliente, estos no son sistemáticos ni influyen de manera suficiente en la orientación de decisiones empresariales estratégicas. las organizaciones que operan sin mecanismos de escucha activa reducen su capacidad para corregir deficiencias en el servicio de forma oportuna, situación que, en un entorno competitivo como el de Bucaramanga, puede favorecer la migración de clientes hacia empresas que respondan con mayor atención a sus expectativas.

Figura 5 *Procesos de reclamos y garantías*

Los procesos de reclamación y garantías están estructurados para ofrecer soluciones ágiles.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas

durante el período 2023–2025.

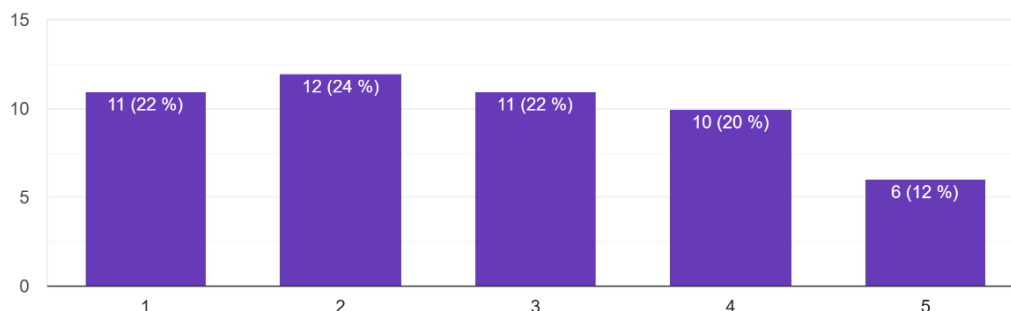
La estructuración de los procesos de reclamación y garantías para ofrecer soluciones ágiles revela una percepción polarizada y heterogénea entre los participantes, observándose que las frecuencias más altas se concentran de manera equitativa en los niveles dos y cuatro, con un 26% de las respuestas en cada uno, esta distribución sugiere que la experiencia frente a las garantías no es uniforme, ya que mientras una parte de los encuestados percibe eficiencia, otro grupo representativo identifica retrasos o falta de claridad en la resolución de los conflictos, al respecto.

La presencia de un 20% de respuestas en el nivel tres evidencia un escenario de incertidumbre en el que los procedimientos podrían depender de criterios particulares o de circunstancias variables, en lugar de desarrollarse mediante una ruta claramente establecida, asimismo, el hecho de que únicamente el 14% de los participantes otorgue la calificación máxima refleja que aún existe margen para fortalecer la agilidad y consistencia del sistema de atención.

Al sumar las valoraciones negativas correspondientes a los niveles uno y dos se obtiene un 40% de desaprobación, resultado que evidencia una debilidad operativa que requiere atención, en el contexto de Bucaramanga, donde los consumidores valoran la cercanía y la oportunidad en la atención, fortalecer la transparencia y la rapidez en el trámite de garantías contribuiría a consolidar relaciones comerciales más estables.

Figura 6 *Indicadores financieros para evaluación del rendimiento diario*

Se utilizan indicadores financieros y operativos para evaluar el rendimiento diario del negocio.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La utilización de indicadores financieros y operativos para el seguimiento del desempeño empresarial presentó una mayor concentración de respuestas en el nivel tres de la escala, correspondiente al 32 % de los participantes, resultado que evidencia una aplicación parcial de estas herramientas dentro de las empresas analizadas.

Las valoraciones correspondientes a los niveles uno y dos representan el 36 % de la muestra, situación que indica que una proporción importante de los participantes percibe limitaciones en el uso de indicadores para el control de los resultados operativos y financieros.

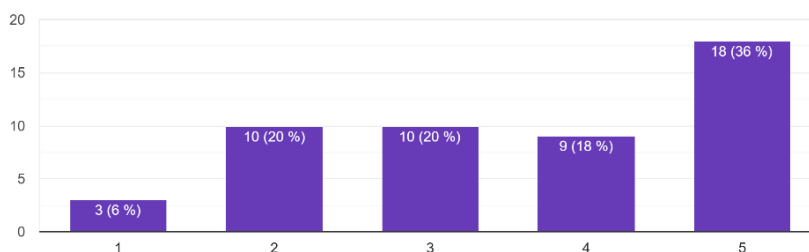
De acuerdo con Duarte y Caballero (2023), la implementación de indicadores requiere procesos sistemáticos de recolección, revisión y valoración de la información, favoreciendo la toma de decisiones sustentada en datos y el seguimiento permanente del desempeño organizacional.

Los resultados muestran que únicamente el 12 % de los participantes otorgó la valoración máxima, aspecto que evidencia oportunidades de fortalecimiento en la

incorporación de herramientas para el monitoreo y la evaluación de la gestión empresarial. El uso permanente de indicadores favorece una respuesta más oportuna frente a los cambios del entorno y facilita el reconocimiento de fortalezas de mejora en los procesos organizacionales.

Figura 7 *Ventaja clara de distinción*

La organización dispone de una ventaja clara que le permite distinguirse de otros competidores locales.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de la ventaja competitiva frente a otras empresas del comercio minorista evidenció una percepción favorable entre los participantes, observándose que el 36 % otorgó la calificación máxima, resultado que indica que una parte importante de la muestra reconoce atributos que diferencian a las empresas dentro del mercado de Bucaramanga. la diferenciación constituye un elemento que favorece el fortalecimiento de la competitividad y contribuye al posicionamiento de las organizaciones frente a sus competidores.

Los resultados también muestran que el 20 % de los participantes asignó una valoración correspondiente al nivel dos y otro 20 % se ubicó en el nivel tres, situación que evidencia diferencias en la percepción sobre el grado de diferenciación alcanzado

por las empresas participantes.

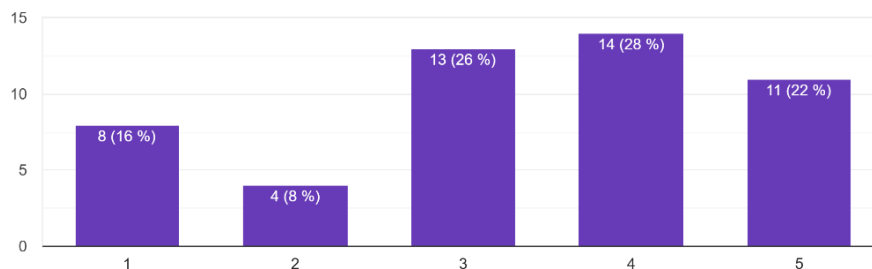
las ventajas competitivas requieren fortalecerse mediante acciones permanentes que permitan comunicar de manera clara los atributos que distinguen a la organización y generan valor para los clientes.

Asimismo, únicamente el 6 % de los participantes otorgó la calificación mínima, resultado que refleja una percepción generalmente positiva respecto a la capacidad competitiva de las empresas analizadas.

En consecuencia, se considera pertinente fortalecer las estrategias de posicionamiento y comunicación empresarial con el propósito de consolidar los atributos diferenciadores identificados y favorecer el reconocimiento de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

Figura 8 *Herramientas tecnológicas en operación*

Se han integrado herramientas tecnológicas (software de inventarios, pagos electrónicos) en la operación.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de la integración de herramientas tecnológicas, como software para la gestión de inventarios y sistemas de pago electrónicos, evidenció una percepción

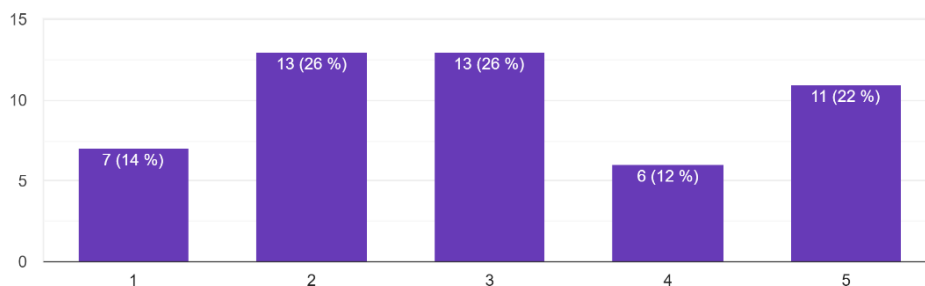
favorable entre los participantes, observándose que el 28 % asignó una valoración correspondiente al nivel cuatro y el 22 % otorgó la calificación máxima, resultado que refleja el avance de las empresas en la incorporación de recursos tecnológicos para fortalecer sus procesos administrativos y comerciales.

Los resultados también muestran que el 26 % de los participantes manifestó una valoración intermedia, situación que evidencia diferencias en la percepción sobre el grado de implementación de estas herramientas dentro de las empresas analizadas.

Asimismo, el 16 % de la muestra otorgó la calificación mínima, aspecto que indica que aún existen organizaciones donde la incorporación de recursos tecnológicos presenta limitaciones o no ha logrado responder plenamente a las necesidades de la operación.

Figura 9 *Planeación estratégica*

El establecimiento cuenta con una planeación estratégica para responder a las variaciones de la demanda.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de la capacidad de planeación estratégica para responder a las variaciones de la demanda evidenció una percepción intermedia entre los participantes, observándose que el 26 % de las respuestas se ubicó en el nivel dos y otro 26 % en el

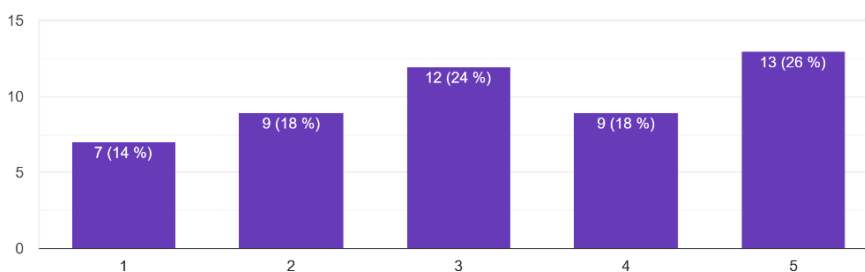
nivel tres, resultado que indica oportunidades de fortalecimiento en los procesos de planificación desarrollados por las empresas analizadas.

Los resultados muestran que únicamente el 22 % de los participantes otorgó la calificación máxima, mientras que el 14 % asignó la valoración mínima y el 12 % se ubicó en el nivel cuatro, situación que refleja diferencias en la percepción sobre la capacidad de las empresas para anticiparse a los cambios del mercado.

En el contexto del comercio minorista de Bucaramanga, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de planeación mediante herramientas que permitan anticipar los cambios en el comportamiento del mercado y responder de manera oportuna a las necesidades de los consumidores, por tanto, se considera pertinente implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que apoyen la planeación estratégica y contribuyan al fortalecimiento de la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

Figura 10 *Reducción de costos operativos*

Se realizan esfuerzos constantes por reducir los costos operativos sin afectar la calidad del producto final.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de los esfuerzos orientados a reducir los costos operativos sin afectar la calidad del producto o servicio evidenció una percepción favorable entre los participantes, observándose que el 26 % otorgó la calificación máxima, resultado que refleja el reconocimiento de acciones dirigidas al fortalecimiento de la eficiencia en las empresas participantes.

Los resultados también muestran que el 24 % de los participantes asignó una valoración intermedia, situación que evidencia diferencias en la percepción sobre el alcance y los efectos de las medidas implementadas para optimizar los recursos disponibles.

Asimismo, el 14 % de la muestra otorgó la calificación mínima y el 18 % se ubicó en el nivel dos, aspecto que indica que una parte de los participantes considera que aún existen oportunidades de mejora en la gestión de los costos operativos.

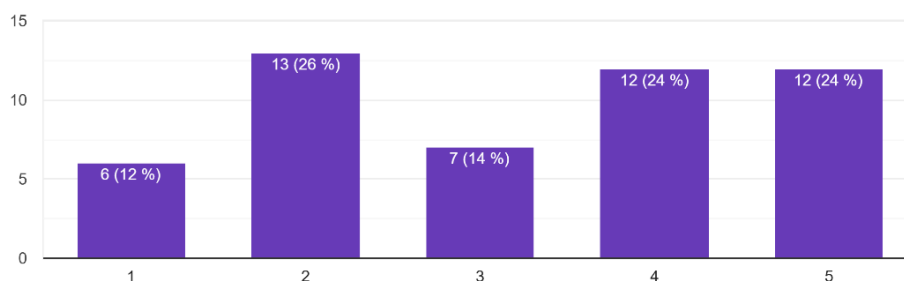
En conjunto, las valoraciones correspondientes a los niveles cuatro y cinco representan el 44 % de la muestra, resultado que evidencia una percepción favorable sobre las acciones implementadas para fortalecer la eficiencia de las empresas.

En consecuencia, se considera pertinente consolidar las estrategias relacionadas con la optimización de los recursos y fortalecer la comunicación de estas acciones dentro de las organizaciones, favoreciendo una gestión eficiente que contribuya al mejoramiento de la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

Figura 11 *Medios digitales para dar a conocer oferta*

La empresa utiliza activamente medios digitales para dar a conocer su oferta comercial en la ciudad.

50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación del uso de medios digitales para la difusión de la oferta comercial evidenció percepciones diferentes entre los participantes, observándose que el 26 % de las respuestas se ubicó en el nivel dos de la escala, mientras que los niveles cuatro y cinco registraron, cada uno, el 24 % de las valoraciones, resultado que refleja diferencias en la percepción sobre la efectividad de las acciones desarrolladas por las empresas en los canales digitales.

Las valoraciones correspondientes a los niveles uno y dos representan el 38 % de la muestra, situación que indica que una parte importante de los participantes considera insuficiente la presencia digital y la comunicación de la oferta comercial.

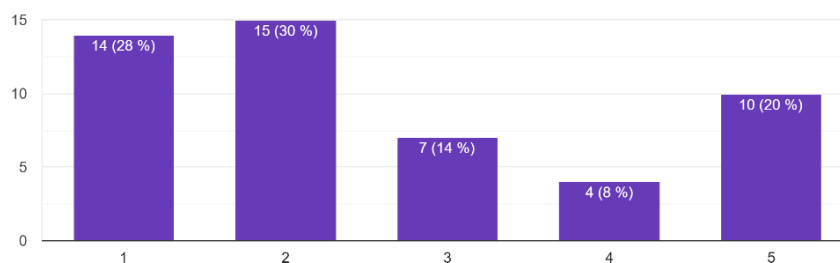
Asimismo, el 14 % de los participantes manifestó una valoración intermedia, resultado que evidencia oportunidades de fortalecimiento en la planificación y el desarrollo de las estrategias de comunicación digital. la comunicación en medios digitales debe desarrollarse de manera articulada con la identidad de la empresa y con los objetivos comerciales, favoreciendo una mayor visibilidad y el fortalecimiento de la relación con los

clientes.

En consecuencia, se considera pertinente fortalecer la gestión de redes sociales y de los demás canales digitales utilizados por las pymes del comercio minorista de Bucaramanga, con el propósito de incrementar el alcance de la oferta comercial y responder a las nuevas dinámicas de consumo presentes en el mercado.

Figura 12 *Normatividad*

Las normativas legales y tributarias vigentes facilitan el desarrollo de las actividades comerciales.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de las normativas legales y tributarias evidenció una percepción desfavorable entre los participantes, observándose que el 30 % de las respuestas se ubicó en el nivel dos de la escala y el 28 % correspondió a la calificación mínima, resultado que indica que el 58 % de la muestra considera que las condiciones regulatorias representan una limitación para el desarrollo de las actividades comerciales.

Los resultados evidencian que el 14 % de los participantes manifestó una valoración intermedia, situación que refleja diferencias en la percepción sobre el impacto que tienen las disposiciones legales y tributarias en el funcionamiento de las empresas.

Asimismo, únicamente el 20 % de la muestra otorgó las valoraciones más favorables,

aspecto que evidencia que un número reducido de participantes considera que el marco normativo facilita el desarrollo de las actividades comerciales.

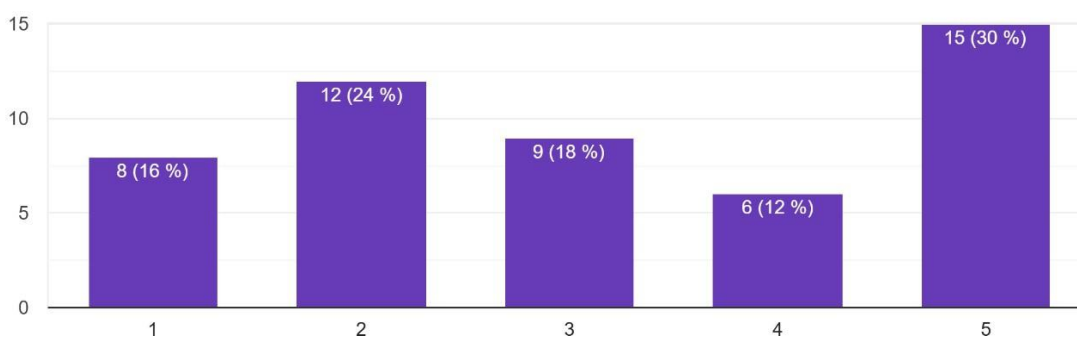
En el contexto del comercio minorista de Bucaramanga, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de planeación y seguimiento de las obligaciones legales, favoreciendo una gestión organizada que permita responder a los requerimientos normativos sin afectar el desarrollo de las actividades comerciales.

En consecuencia, se considera pertinente incorporar estrategias de planificación administrativa y financiera que faciliten el seguimiento de la normativa actual y contribuyan al fortalecimiento de la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

Figura 13 *Situación económica regional*

La situación económica regional influye directamente en las proyecciones de crecimiento de la pyme.

50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de la incidencia de la situación económica regional sobre las proyecciones de crecimiento de las pymes evidenció una percepción importante de influencia del entorno económico, observándose que el 30 % de los participantes otorgó la calificación máxima, resultado que indica que una proporción considerable de la muestra considera que las condiciones económicas de Santander inciden directamente en las posibilidades de crecimiento de las empresas.

Los resultados también muestran que el 24 % de los participantes asignó una valoración correspondiente al nivel dos y el 16 % otorgó la calificación mínima, situación que refleja diferencias en la percepción sobre el grado de influencia que ejerce el contexto económico en el desempeño empresarial.

El comportamiento de la economía constituye un factor externo que influye sobre las decisiones relacionadas con la inversión, la administración de los recursos y la planificación de las organizaciones.

Asimismo, el 18 % de los participantes manifestó una valoración intermedia y el 12 % se ubicó en el nivel cuatro, aspecto que evidencia que la incidencia del entorno económico no es percibida de la misma manera por todas las empresas participantes.

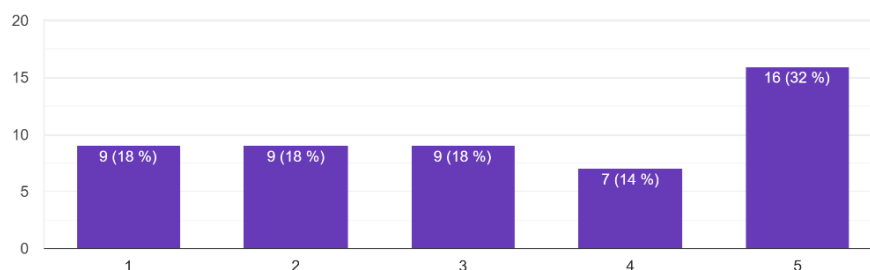
En el contexto del comercio minorista de Bucaramanga, estos resultados muestran la importancia de incorporar el análisis de las condiciones económicas dentro de los procesos de planeación empresarial, favoreciendo una mejor capacidad para responder a las variaciones del mercado.

En consecuencia, se considera pertinente fortalecer la planeación estratégica mediante el seguimiento permanente de los indicadores económicos y del comportamiento del mercado, contribuyendo a la toma de decisiones y al fortalecimiento de la ventaja competitiva del comercio minorista en Bucaramanga.

Figura 14 *Cambios en los hábitos de consumo*

Los cambios en los hábitos de consumo de los bumanguenses obligan a modificar la oferta de servicios.

50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de la influencia de los cambios en los hábitos de consumo sobre la oferta de servicios evidenció una percepción favorable hacia la necesidad de adaptación por parte de las empresas participantes, observándose que el 32 % de los encuestados otorgó la calificación máxima, resultado que indica que una proporción importante de la muestra reconoce la importancia de ajustar la oferta de acuerdo con las nuevas preferencias del mercado.

Los resultados también muestran que el 18 % de los participantes asignó la calificación correspondiente a los niveles uno, dos y tres, situación que refleja diferencias en la percepción sobre el impacto que tienen estas transformaciones en el desarrollo de las actividades comerciales.

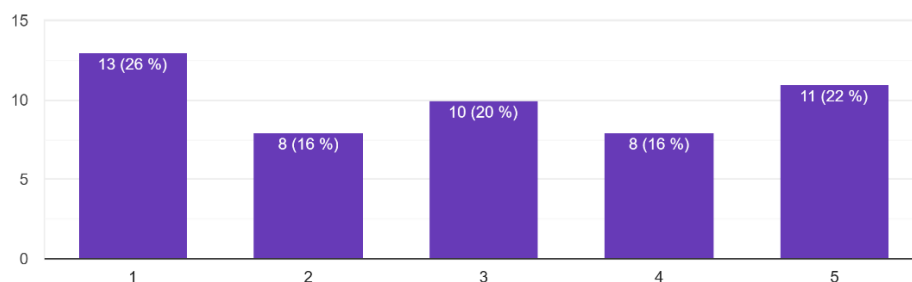
En conjunto, las valoraciones correspondientes a los niveles cuatro y cinco representan el 46 % de la muestra, resultado que evidencia una percepción mayoritariamente favorable respecto a la necesidad de ajustar la oferta de servicios en función de las nuevas dinámicas de consumo.

En el contexto del comercio minorista de Bucaramanga, estos resultados muestran la importancia de incorporar el seguimiento permanente de las preferencias y expectativas de los consumidores dentro de los procesos de planeación empresarial.

En consecuencia, se considera pertinente fortalecer los mecanismos de análisis del comportamiento del cliente y utilizar esta información para orientar la toma de decisiones relacionadas con la oferta de servicios y el fortalecimiento de la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

Figura 15 *Infraestructura tecnológica de la ciudad*

Se considera que la infraestructura tecnológica de la ciudad es suficiente para la digitalización del negocio.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de la suficiencia de la infraestructura tecnológica de Bucaramanga para apoyar la digitalización de las pymes evidenció una percepción desfavorable entre una parte importante de los participantes, observándose que el 26 % asignó la calificación mínima, resultado que indica que una proporción significativa de los encuestados considera que las condiciones relacionadas con la conectividad y el acceso a servicios tecnológicos aún presentan limitaciones para respaldar los procesos de transformación

digital de las empresas (Sandoval et al., 2024).

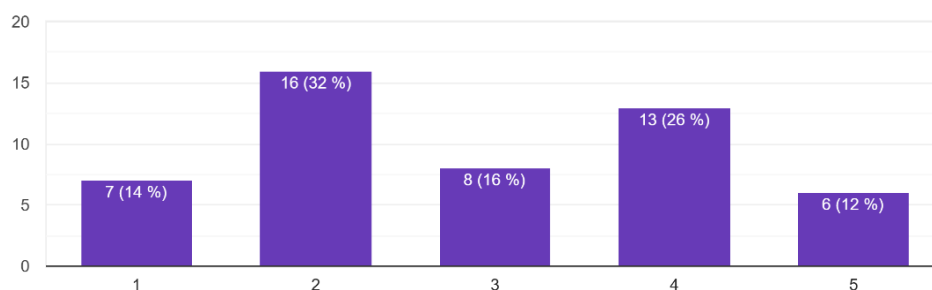
El porcentaje restante refleja diferencias en la percepción de los participantes, debido a que el 22 % otorgó la calificación más alta y el 20 % manifestó una valoración intermedia, situación que puede estar relacionada con las condiciones particulares de cada empresa y con el nivel de acceso a recursos tecnológicos disponibles.

En conjunto, las valoraciones correspondientes a los niveles uno y dos representan el 42 % de la muestra, resultado que evidencia la existencia de barreras asociadas con el entorno tecnológico de la ciudad.

Estos hallazgos permiten establecer que las estrategias orientadas al fortalecimiento digital de las pymes del comercio minorista de Bucaramanga deben considerar las condiciones actuales de infraestructura tecnológica y promover alternativas que favorezcan la continuidad de los procesos comerciales y la prestación del servicio al cliente.

Figura 16 Políticas de sostenibilidad

Las políticas de sostenibilidad ambiental son integradas dentro de las prioridades de la administración.
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de la integración de las políticas de sostenibilidad ambiental dentro de las prioridades de la administración evidenció una percepción predominantemente baja entre los participantes, observándose que el nivel dos de la escala registró la mayor frecuencia con un 32 % de las respuestas, resultado que indica que una parte importante de la muestra considera que las acciones orientadas al cuidado del entorno aún tienen una presencia limitada en la gestión diaria de las empresas.

Los resultados también muestran que el 26 % de los participantes asignó una valoración correspondiente al nivel cuatro, situación que evidencia la existencia de empresas que han comenzado a incorporar prácticas relacionadas con la sostenibilidad ambiental dentro de su gestión organizacional.

No obstante, únicamente el 12 % otorgó la calificación máxima, resultado que permite establecer que las acciones ambientales todavía no se encuentran plenamente integradas dentro de las estrategias de administración de la mayoría de las empresas participantes.

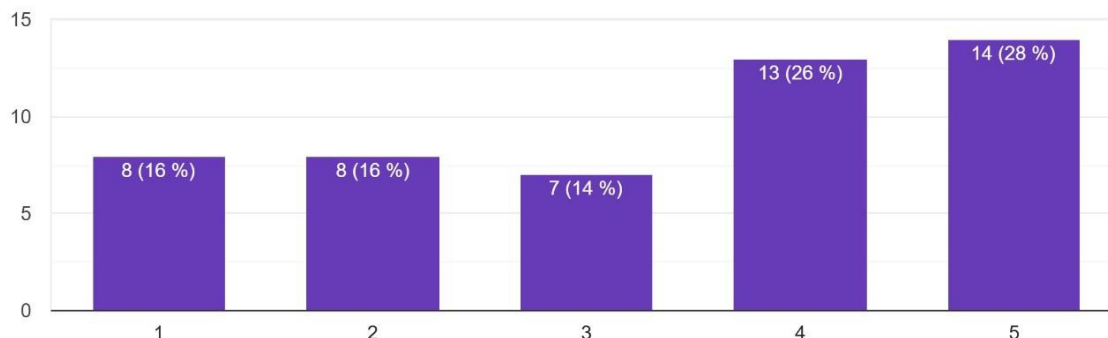
En conjunto, las valoraciones correspondientes a los niveles uno y dos representan el 46 % de la muestra, resultado que evidencia oportunidades de mejora en la incorporación de criterios ambientales dentro de la gestión empresarial.

Estos hallazgos permiten establecer que el fortalecimiento de las políticas de sostenibilidad ambiental puede contribuir al mejoramiento de la imagen institucional, favorecer la relación con los clientes y responder a las expectativas de un entorno empresarial donde las prácticas responsables adquieren una importancia cada vez mayor.

Figura 17 Principales amenazas externas

La empresa tiene identificadas las principales amenazas externas que podrían afectar su estabilidad.

50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de la capacidad de las organizaciones para identificar las principales amenazas externas evidenció una percepción favorable entre los participantes, observándose que el nivel cinco registró la mayor frecuencia con un 28 % de las respuestas, seguido del nivel cuatro con un 26 %, resultado que indica que el 54 % de la muestra considera que las empresas realizan un seguimiento de los factores del ámbito empresarial que pueden influir en el desempeño.

Las valoraciones obtenidas también muestran que el 16 % de los participantes asignó la calificación mínima y otro 16 % seleccionó el nivel dos, mientras que el 14 % manifestó una posición intermedia, situación que evidencia diferencias en la percepción sobre la forma como las empresas identifican y comunican las amenazas externas.

Estos resultados permiten inferir que el seguimiento del entorno no siempre se desarrolla de manera uniforme dentro de las organizaciones, aspecto que puede limitar

la participación de los colaboradores en los procesos de análisis y respuesta frente a los cambios del contexto empresarial.

la vigilancia estratégica requiere mecanismos permanentes de comunicación que permitan compartir la información relevante con las diferentes áreas de la organización y facilitar una respuesta coordinada frente a las condiciones del entorno.

En el contexto del comercio minorista de Bucaramanga, la identificación oportuna de amenazas relacionadas con el comportamiento del mercado, las condiciones económicas y las disposiciones normativas es un elemento que favorece la planeación y la toma de decisiones.

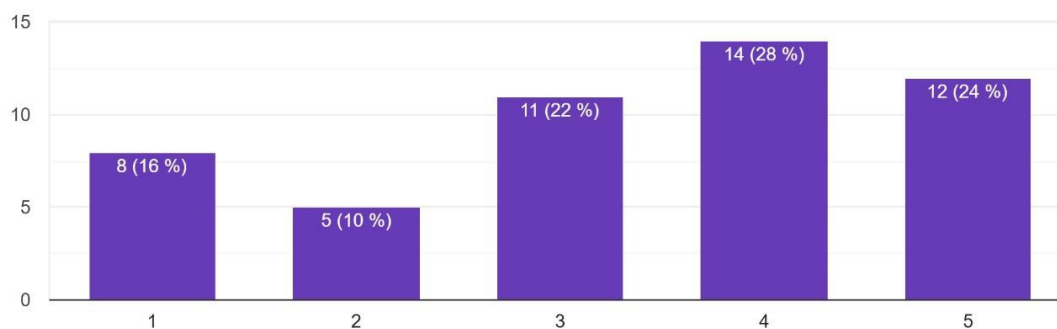
Sin embargo, el hecho de que el 32 % de los participantes haya otorgado las valoraciones más bajas evidencia oportunidades de mejora en la comunicación de la información estratégica y en la participación del personal dentro de estos procesos.

En concordancia con Sandoval et al. (2024), el fortalecimiento de la gestión estratégica requiere integrar el análisis de las amenazas externas dentro de la dinámica organizacional, que permita observar una mayor tasa de respuesta frente a los cambios que afectan la competitividad de las pymes del comercio minorista de Bucaramanga.

Figura 18 Recursos para mejora de infraestructura

Se destinan recursos de forma recurrente para la mejora de la infraestructura física o tecnológica del local.

50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga ($n = 50$; 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), sobre prácticas desarrolladas durante el período 2023–2025.

La evaluación de la destinación de recursos para el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica evidenció una percepción favorable entre los participantes, observándose que el 28 % asignó una valoración de cuatro y el 24 % otorgó la calificación máxima, resultado que indica que el 52 % de la muestra reconoce la realización de inversiones orientadas al mantenimiento y la actualización de las instalaciones y los recursos tecnológicos de las empresas. El 22 % de los participantes manifestó una valoración intermedia, situación que refleja una percepción moderada sobre el impacto de estas inversiones y su contribución al desarrollo de las actividades diarias dentro de las organizaciones.

Las valoraciones correspondientes a los niveles uno y dos representan el 26 % de la muestra, resultado que evidencia que una parte de los participantes considera insuficientes las inversiones realizadas en infraestructura física y tecnológica. Estos resultados permiten establecer que aún existen oportunidades para fortalecer las condiciones de funcionamiento de algunas empresas, especialmente en aspectos relacionados con la actualización de los recursos tecnológicos y el mejoramiento de los espacios destinados a la atención del cliente.

En conjunto, los resultados muestran que las empresas reconocen la importancia de invertir en infraestructura como parte de su proceso de fortalecimiento organizacional, aspecto que favorece la calidad del servicio y la capacidad para responder a las necesidades del mercado. Por medio de la encuesta se pudo identificar la percepción de propietarios y administradores de las pymes sobre la gestión del servicio al cliente, facilitando el contraste entre las condiciones internas de las empresas y los factores externos identificados mediante el análisis PESTEL aplicado al contexto del comercio

minorista en Bucaramanga.

5.3.1 Análisis de correlación entre servicio al cliente, competitividad y entorno

Con el propósito de dar cumplimiento, el objetivo orientado a determinar la relación entre los indicadores de servicio al cliente (índices de satisfacción) y los resultados de competitividad (percepción competitiva) en las unidades productivas analizadas, se construyeron tres índices compuestos a partir de la totalidad de los ítems del cuestionario aplicado (Preguntas 2 a 18), agrupados de acuerdo con las dimensiones definidas en la matriz de operacionalización de variables.

El índice de servicio al cliente/satisfacción se calculó como el promedio de las respuestas obtenidas en las Preguntas 2 a 5 (protocolos de atención, capacitación del personal de ventas, mecanismos de medición de la satisfacción del cliente y procesos de reclamación y garantías). El índice de competitividad se calculó como el promedio de las respuestas obtenidas en las Preguntas 6 a 11 (indicadores financieros y operativos, ventaja competitiva, herramientas tecnológicas, planeación estratégica, reducción de costos operativos y uso de medios digitales). Finalmente, el índice de entorno se calculó como el promedio de las respuestas obtenidas en las Preguntas 12 a 18 (normatividad legal y tributaria, situación económica regional, cambios en los hábitos de consumo, infraestructura tecnológica de la ciudad, políticas de sostenibilidad, identificación de amenazas externas y destinación de recursos para mejora de infraestructura). De esta manera, el análisis de correlación incorpora la totalidad de los 17 ítems del instrumento, sin dejar preguntas por fuera del procesamiento estadístico.

Previo al cálculo de los coeficientes de correlación, se evaluó el supuesto de normalidad de los tres índices mediante la prueba de Shapiro-Wilk, obteniéndose para el índice de servicio al cliente un estadístico $W = 0.974$ ($p = 0.323$), para el índice de competitividad un estadístico $W = 0.964$ ($p = 0.136$) y para el índice de entorno un estadístico $W = 0.972$ ($p = 0.281$). En los tres casos el valor p fue superior a 0.05, por lo que no se rechaza el supuesto de normalidad, lo que permitió calcular tanto el coeficiente

de correlación de Spearman como el de Pearson, con fines de verificación cruzada, para cada una de las tres relaciones posibles entre los índices.

5.3.2 Prueba de normalidad (Shapiro-Wilk)

La Tabla 1 presenta los resultados detallados de la prueba de Shapiro-Wilk aplicada a cada uno de los tres índices compuestos. En los tres casos el estadístico W se ubicó por encima de 0.96 y el valor p fue superior al umbral de 0.05, lo que confirma que la distribución de los datos no se aparta de manera significativa de la normalidad.

Tabla 4 Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para los índices compuestos

Índice	n	Estadístico W	Valor p	¿Normal?
Servicio al cliente (P2–P5)	50	0.974	0.323	Sí ($p > .05$)
Competitividad (P6–P11)	50	0.964	0.136	Sí ($p > .05$)
Entorno (P12–P18)	50	0.972	0.281	Sí ($p > .05$)

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de los datos de la encuesta ($n = 50$) mediante el complemento Real Statistics Resource Pack para Excel. Se considera que la distribución no se aleja de la normalidad cuando $p > 0.05$.

5.3.3 Coeficientes de correlación

Tabla 5 Estadísticos descriptivos de los índices compuestos

Índice	Media	Desviación estándar
Servicio al cliente / satisfacción (P2–P5)	2.95	0.68
Competitividad (P6–P11)	3.19	0.54

Entorno (P12–P18)	3.07	0.51
-------------------	------	------

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a propietarios y administradores de pymes del comercio minorista de Bucaramanga (n = 50; escala 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

Tabla 6 *Coeficientes de correlación entre los índices de servicio al cliente, competitividad y entorno*

Relación evaluada	Spearman (rho)	Pearson (r)	p (Spearman)
Servicio al cliente – Competitividad	0.126	0.130	0.385
Servicio al cliente – Entorno	-0.068	-0.100	0.641
Competitividad – Entorno	0.182	0.162	0.207

Nota. Elaboración propia. n = 50. Se considera significancia estadística cuando $p < 0.05$.

Los resultados evidencian que ninguna de las tres relaciones evaluadas alcanzó significancia estadística. Entre el índice de servicio al cliente y el índice de competitividad se obtuvo un coeficiente de Spearman de $\rho = 0.126$ ($p = 0.385$); entre el índice de servicio al cliente y el índice de entorno se obtuvo un coeficiente de $\rho = -0.068$ ($p = 0.641$); y entre el índice de competitividad y el índice de entorno se obtuvo un coeficiente de $\rho = 0.182$ ($p = 0.207$). En los tres casos los coeficientes de Pearson calculados como verificación arrojaron valores y niveles de significancia muy similares. Esto indica que, si bien existen asociaciones de signo positivo en dos de las tres relaciones, todas ellas son de magnitud muy débil y no resultan estadísticamente significativas dentro de la muestra analizada de 50 unidades productivas.

5.3.4 Análisis complementario por ítems

Como análisis complementario, se calculó la correlación de Spearman entre cada ítem individual de un grupo y cada ítem individual de los otros dos grupos, con el fin de

identificar si existían asociaciones puntuales más fuertes que pudieran quedar ocultas al trabajar únicamente con los índices agregados. La Tabla 4 resume estos resultados; el detalle completo, ítem por ítem, se presenta en el Anexo al final de este documento.

Tabla 7 *Resumen de correlaciones de Spearman ítem a ítem entre los tres grupos de variables*

Comparación de grupos	Correlaciones significativas ($p < 0.05$)	Magnitud máxima observada ($ r_{\text{rho}} $)
Servicio al cliente (P2–P5) × Competitividad (P6–P11)	3 de 24 (12.5 %)	0.31 (débil)
Servicio al cliente (P2–P5) × Entorno (P12–P18)	4 de 28 (14.3 %)	0.37 (débil)
Competitividad (P6–P11) × Entorno (P12–P18)	4 de 42 (9.5 %)	0.33 (débil)

Nota. Elaboración propia. $n = 50$. P2–P5 = servicio al cliente; P6–P11 = competitividad; P12–P18 = entorno.

De las 94 correlaciones ítem a ítem calculadas entre los tres grupos, solo 11 (11.7 %) resultaron estadísticamente significativas ($p < 0.05$), y en todos los casos su magnitud fue débil (valores absolutos inferiores a 0.37), lo que confirma, a nivel más desagregado, la ausencia de una relación consistente y relevante entre las prácticas de servicio al cliente, los resultados de competitividad y las condiciones del entorno percibidas por los propietarios y administradores encuestados.

5.3.5 Matrices completas de correlación de Spearman ítem a ítem

A continuación, se presentan, sin resumir, los coeficientes de correlación de Spearman calculados entre cada ítem individual de los tres grupos de variables analizados en el objetivo específico 3. Los valores marcados con asterisco (*) son estadísticamente significativos ($p < 0.05$).

Tabla 8 A1 *Correlaciones de Spearman entre ítems de Servicio al Cliente (P2–P5) e ítems de Competitividad (P6–P11)*

	P6	P7	P8	P9	P10	P11
P2	-0.000	-0.026	+0.021	+0.231	+0.062	+0.030
P3	-0.044	-0.206	-0.087	+0.187	+0.001	+0.007
P4	+0.159	+0.284*	+0.305*	+0.103	+0.077	+0.187
P5	-0.307*	-0.094	-0.240	+0.085	+0.053	+0.045

Nota. Elaboración propia. $n = 50$. $*p < 0.05$. P2 = protocolos de atención; P3 = capacitación del personal; P4 = mecanismos de satisfacción del cliente; P5 = procesos de reclamación y garantías; P6 = indicadores financieros y operativos; P7 = ventaja competitiva; P8 = herramientas tecnológicas; P9 = planeación estratégica; P10 = reducción de costos operativos; P11 = medios digitales.

Tabla 9 A2 *Correlaciones de Spearman entre ítems de Servicio al Cliente (P2–P5) e ítems de Entorno (P12–P18)*

	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
P2	+0.077	-0.162	-0.120	+0.171	+0.027	+0.095	+0.057
P3	-0.068	-0.016	+0.035	+0.023	-0.050	-0.100	+0.313*
P4	+0.285*	-0.118	-0.215	+0.263	-0.050	+0.197	-0.001
P5	-0.073	-0.167	-0.313*	-0.047	-0.101	-0.370*	-0.024

Nota. Elaboración propia. $n = 50$. $*p < 0.05$. P2 = protocolos de atención; P3 = capacitación del personal; P4 = mecanismos de satisfacción del cliente; P5 = procesos de reclamación y garantías; P12 = normatividad; P13 = situación económica regional; P14 = cambios en hábitos de consumo; P15 = infraestructura tecnológica de la ciudad; P16 = políticas de sostenibilidad; P17 = amenazas externas; P18 = recursos para mejora de infraestructura.

Tabla 10 A3 *Correlaciones de Spearman entre ítems de Competitividad (P6–P11) e ítems de Entorno (P12–P18)*

P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

P6	+0.185	+0.098	-0.043	+0.115	-0.285*	+0.262	+0.014
P7	+0.197	+0.169	-0.095	-0.068	-0.044	+0.206	-0.096
P8	+0.032	-0.299*	-0.058	+0.076	+0.034	+0.057	+0.167
P9	-0.009	-0.328*	-0.132	+0.084	-0.052	-0.056	+0.289*
P10	+0.114	-0.213	-0.034	+0.244	+0.165	+0.041	-0.169
P11	+0.202	+0.256	+0.042	-0.147	+0.017	+0.090	-0.232

Nota. Elaboración propia. n = 50. *p < 0.05. P6 = indicadores financieros y operativos; P7 = ventaja competitiva; P8 = herramientas tecnológicas; P9 = planeación estratégica; P10 = reducción de costos operativos; P11 = medios digitales; P12 = normatividad; P13 = situación económica regional; P14 = cambios en hábitos de consumo; P15 = infraestructura tecnológica de la ciudad; P16 = políticas de sostenibilidad; P17 = amenazas externas; P18 = recursos para mejora de infraestructura.

5.3.6 Conclusión del análisis de correlación

En consecuencia, los resultados obtenidos mediante los coeficientes de Spearman y Pearson respaldan cuantitativamente lo observado de manera descriptiva en los apartados anteriores: no se identifica una relación estadística significativa entre los indicadores de servicio al cliente, los resultados de competitividad y las condiciones del entorno en las pymes del comercio minorista de Bucaramanga participantes en el estudio. Esto sugiere que la competitividad percibida por los encuestados podría estar explicada en mayor medida por factores no capturados de forma lineal por estas variables, o por la interacción conjunta de varias de ellas, y no por una relación directa y consistente entre pares de dimensiones, lo cual abre una línea de indagación para futuras investigaciones que empleen modelos multivariados.

5.3.7 Percepción relevante de resultados

La evaluación de la destinación de recursos para el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica evidenció una percepción favorable entre los participantes, observándose que el 28 % asignó una valoración de cuatro y el 24 % otorgó la calificación máxima, resultado que indica que el 52 % de la muestra reconoce la realización de

inversiones orientadas al mantenimiento y la actualización de las instalaciones y los recursos tecnológicos de las empresas.

El 22 % de los participantes manifestó una valoración intermedia, situación que refleja una percepción moderada sobre el impacto de estas inversiones y su contribución al desarrollo de las actividades diarias dentro de las organizaciones.

Las valoraciones correspondientes a los niveles uno y dos representan el 26 % de la muestra, resultado que evidencia que una parte de los participantes considera insuficientes las inversiones realizadas en infraestructura física y tecnológica.

Estos resultados permiten establecer que aún existen oportunidades para fortalecer las condiciones de funcionamiento de algunas empresas, especialmente en aspectos relacionados con la actualización de los recursos tecnológicos y el mejoramiento de los espacios destinados a la atención del cliente.

En conjunto, los resultados muestran que las empresas reconocen la importancia de invertir en infraestructura como parte de su proceso de fortalecimiento organizacional, aspecto que favorece la calidad del servicio y la capacidad para responder a las necesidades del mercado.

El análisis de los resultados de la encuesta permitió identificar la percepción de propietarios y administradores de las pymes sobre la gestión del servicio al cliente, facilitando el contraste entre las condiciones internas de las empresas y los factores externos identificados mediante el análisis PESTEL aplicado al contexto del comercio minorista en Bucaramanga.

5.3.8 Gestión de Calidad y Procesos Internos

Se evidencian oportunidades de mejora en los resultados obtenidos en la estandarización y el control de los procesos relacionados con la atención al cliente, aspecto que influye directamente sobre la calidad del servicio prestado por las empresas participantes.

La variabilidad observada en los protocolos de atención y la limitada utilización de

mecanismos para evaluar la satisfacción de los clientes indican la necesidad de fortalecer la organización de los procesos internos y promover criterios comunes para la prestación del servicio, situación acorde con lo planteado por Palacios (Niebles-Núñez et al., 2022), quienes destacan la importancia de integrar la planeación y la ejecución para garantizar una atención uniforme.

De igual manera, la evaluación del desempeño mediante indicadores presenta oportunidades de fortalecimiento, debido a que su utilización favorece el seguimiento de los resultados y proporciona información útil para apoyar la toma de acción dentro de las empresas.

5.3.9 Competitividad y Diferenciación

Los resultados obtenidos muestran una percepción favorable respecto a la competitividad de las empresas participantes, evidenciándose un reconocimiento positivo de los atributos que las diferencian dentro del comercio minorista de Bucaramanga.

Esta percepción también se relaciona con las inversiones realizadas en infraestructura física y tecnológica, las cuales son consideradas por los participantes como un aspecto que contribuye al fortalecimiento de las condiciones de funcionamiento de las empresas y a una mejor experiencia para los clientes (Sánchez Tróchez et al., 2022). No obstante, los resultados evidencian oportunidades de mejora en la planeación estratégica y en el aprovechamiento de los medios digitales, debido a que una parte de los participantes considera insuficiente la presencia de las empresas en estos canales y la comunicación de su oferta comercial.

Estos hallazgos permiten establecer que el fortalecimiento de la estrategia digital y de los procesos de planificación puede favorecer una mayor visibilidad de las empresas, ampliar su alcance comercial y contribuir al fortalecimiento de su competitividad dentro del comercio minorista de Bucaramanga.

5.3.10 Factores del Entorno (PESTEL)

Los resultados del análisis PESTEL evidencian que los factores externos influyen de manera importante sobre la competitividad de las pymes del comercio minorista de Bucaramanga, identificándose que las condiciones económicas y las transformaciones en los hábitos de consumo representan los aspectos con mayor incidencia sobre el desarrollo de las actividades comerciales.

Asimismo, los participantes manifestaron percepciones desfavorables frente a algunos factores normativos y a las condiciones de la infraestructura tecnológica disponible, aspectos que pueden limitar la incorporación de herramientas digitales y el fortalecimiento de los procesos comerciales.

En conjunto, estos resultados permiten establecer que el seguimiento permanente de los factores externos es un elemento que favorece la planeación estratégica y facilita la formulación de acciones orientadas al fortalecimiento de la atención al usuario y el fortalecimiento competitivo de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

5.3.11 Visión Estratégica y Sostenibilidad

Las empresas participantes evidencian una capacidad favorable para identificar las amenazas externas que pueden afectar su desempeño, aspecto que contribuye a fortalecer los procesos de planeación y la toma de decisiones frente a los cambios del entorno.

No obstante, los resultados muestran que la incorporación de prácticas relacionadas con la sostenibilidad ambiental aún presenta oportunidades de fortalecimiento, debido a que una parte importante de los participantes considera que estas acciones tienen una presencia limitada dentro de la gestión empresarial.

Asimismo, las inversiones realizadas en infraestructura física y tecnológica pueden generar mejores resultados cuando se acompañan de la participación del personal y de acciones que promuevan su apropiación dentro de los procesos organizacionales.

De acuerdo a los resultados, se estructuró la siguiente matriz con el propósito de

orientar la formulación de estrategias y apoyar la toma de decisiones para el fortalecimiento de la experiencia del usuario y el fortalecimiento competitivo de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

Tabla 11 Factores internos (fortalezas y debilidades)

Fortalezas (Internas)	Debilidades (Internas)
Diferenciación Clara: Percepción sólida de una ventaja competitiva frente a otros locales de la ciudad.	Falta de Estandarización: Inexistencia de protocolos de atención unificados y claros para el usuario.
Inversión en Infraestructura: Destinación recurrente de recursos para mejoras físicas y tecnológicas.	Brecha Formativa: Ausencia de programas de capacitación técnica periódicos para el personal de ventas.
Conciencia de Riesgos: Capacidad administrativa para identificar amenazas externas que afectan la estabilidad.	Carencia de Métricas: Inexistencia de mecanismos sistemáticos para medir la satisfacción y el rendimiento diario.

Nota. Elaboración propia de los autores con resultados de la encuesta (2026)

Tabla 12 Factores externos (oportunidades y amenazas)

Oportunidades (Externas)	Amenazas (Externas)
Adaptación al Consumidor: Posibilidad de ajustar la oferta a los nuevos hábitos de inmediatez del bumangués.	Inestabilidad Económica: Alta sensibilidad del crecimiento del negocio ante las fluctuaciones regionales.
Transformación Digital: Potencial de integrar herramientas electrónicas para optimizar costos y atención.	Presión Normativa: Marco legal y tributario percibido como un obstáculo para el desarrollo comercial.
Mercado Sostenible: Creciente valoración del cliente local hacia empresas con compromiso ambiental.	Limitación Tecnológica: Infraestructura de la ciudad percibida como insuficiente para la digitalización total.

Nota. Elaboración propia de los autores con resultados de la encuesta (2026)

Se presenta a continuación el cruce de las variables identificadas en la matriz anterior;

lo cual permitirá diseñar acciones concretas que aprovechen las capacidades internas para navegar las exigencias del entorno santandereano.

5.3.12 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Utilizar la inversión recurrente en infraestructura para crear espacios de atención que respondan a la demanda de personalización e inmediatez del consumidor bumangués.
- Aprovechar la percepción de ventaja diferencial para profundizar la integración de herramientas digitales, consolidando una oferta comercial moderna y superior a la de los competidores locales.

5.3.13 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- Implementar los protocolos de atención a través de las herramientas tecnológicas adoptadas, asegurando que la experiencia del usuario sea uniforme y cumpla con las nuevas expectativas de consumo.
- Diseñar programas de capacitación técnica que incluyan formación en prácticas ambientales, transformando el compromiso incipiente en una ventaja competitiva valorada por el mercado regional.

5.3.14 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- Apoyarse en la identificación proactiva de amenazas externas para blindar la ventaja competitiva mediante planes de contingencia que minimicen el impacto de la situación económica regional.
- Reforzar la inversión en infraestructura propia para mitigar las deficiencias de la red tecnológica de la ciudad, garantizando la continuidad de la operación digital sin depender exclusivamente de factores externos.

5.3.15 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- Establecer indicadores financieros y operativos claros que permitan un

cumplimiento riguroso de las leyes y tributos vigentes, evitando sanciones que pongan en riesgo la estabilidad del negocio.

- Crear mecanismos de medición de satisfacción y procesos de garantía ágiles para retener a los clientes actuales, reduciendo la vulnerabilidad de la empresa ante la contracción del gasto o la inestabilidad económica de la región.

5.4 OBJETIVO 4

Formular una propuesta de estrategias que permitan la mejora de la atención y la experiencia del usuario, fundamentada en los hallazgos del diagnóstico situacional y la evaluación de variables, con el propósito del fortalecimiento de la competitividad de las pymes del comercio minorista en Bucaramanga.

Para dar cumplimiento al objetivo de fortalecer la competitividad del comercio minorista en Bucaramanga, se presentan las siguientes propuestas estratégicas; las cuales se basan en el contraste entre las debilidades operativas detectadas y las oportunidades del entorno regional identificadas en el análisis previo.

5.4.3 Eje de Estandarización y Garantía de Servicio

La formulación de un manual de procedimientos para la atención al cliente es una de las principales acciones propuestas para fortalecer la calidad del servicio, debido a que permite estandarizar los procesos, unificar los criterios de atención y favorecer una prestación del servicio más organizada y consistente.

- Protocolo para la gestión de reclamaciones y garantías: Establecer un procedimiento que defina responsables, actividades y tiempos de respuesta para la atención de reclamaciones y garantías, favoreciendo una respuesta oportuna y una mayor satisfacción de los clientes.

- Seguimiento mediante indicadores de calidad: Implementar mecanismos de evaluación como buzones digitales y encuestas de satisfacción posteriores a la compra, permitiendo recopilar información sobre la percepción de los clientes y fortalecer el

seguimiento de los indicadores relacionados con la calidad del servicio.

5.4.4 Eje de Profesionalización del Capital Humano

Resulta necesario transformar la fuerza de ventas mediante un programa de formación continua que mitigue la fragmentación técnica actual. La competitividad en el sector minorista de Santander no solo depende de la infraestructura, sino de la capacidad del personal para asesorar técnicamente al consumidor.

Capacitación en Sostenibilidad: Integrar módulos de responsabilidad ambiental en la formación del personal para que el compromiso ecológico pase de ser incipiente a ser una herramienta de venta comunicable.

- Incentivos por Desempeño: Vincular los resultados de los indicadores operativos diarios con programas de reconocimiento, fomentando una cultura organizacional orientada al logro.

5.4.5 Eje de Transformación Digital y Visión del Entorno

La optimización de la experiencia del usuario requiere fortalecer los procesos de transformación digital de acuerdo con las condiciones tecnológicas de las empresas y las características del entorno local, favoreciendo la incorporación de herramientas que faciliten la atención al cliente, los medios de pago y los mecanismos para conocer de manera permanente la percepción de los usuarios sobre el servicio recibido.

- Omnicanalidad: Fortalecer la presencia de las empresas en medios digitales mediante una comunicación coherente entre los diferentes canales de atención, favoreciendo una mayor visibilidad de la oferta comercial y una interacción más cercana con los clientes.

- Seguimiento del entorno: Aprovechar la capacidad de las empresas para identificar cambios en los factores económicos, tecnológicos y normativos, incorporando revisiones periódicas que permitan ajustar la planeación estratégica y responder oportunamente a las condiciones del mercado.

Las estrategias propuestas buscan fortalecer la infraestructura y los procesos

organizacionales mediante acciones orientadas a mejorar la calidad del servicio, incrementar la satisfacción del cliente y favorecer la competitividad de las pymes del comercio minorista de Bucaramanga frente a las condiciones actuales del entorno empresarial.

Con el propósito de facilitar la implementación de estas estrategias, se diseñó una guía dirigida a las pymes del comercio minorista de Bucaramanga, la cual reúne orientaciones prácticas organizadas de manera secuencial para apoyar la aplicación de las acciones propuestas y atender las necesidades identificadas durante el diagnóstico realizado, cuyo contenido puede consultarse en el Apéndice B.

El procesamiento de la información obtenida mediante la encuesta permitió cumplir el tercer objetivo específico al describir y contrastar las percepciones de los propietarios y administradores de las pymes participantes sobre los indicadores de calidad del servicio y competitividad empresarial.

Los resultados evidenciaron debilidades relacionadas con la ausencia de protocolos estandarizados de atención, la limitada capacitación del personal, la escasa utilización de indicadores de desempeño, las deficiencias en la gestión de reclamaciones y garantías, así como el bajo aprovechamiento de herramientas digitales, aspectos que orientaron la formulación de las estrategias de mejoramiento propuestas en la presente investigación.

6 CONCLUSIONES

6.3 Respecto a la fundamentación teórica de la competitividad y calidad

La investigación permitió establecer que de las 50 empresas pymes del comercio minorista participantes en Bucaramanga se identifica percepciones concurrentes que resaltan la importancia de fortalecer la calidad en la atención al cliente y la percepción competitiva, sin que ello implique establecer una relación estadística entre ambas variables

Asimismo, se identificó que la capacitación del personal, la estandarización de los procesos de atención y el seguimiento permanente de la percepción del cliente constituyen elementos que favorecen el fortalecimiento de la competitividad, aspecto que confirma la importancia de incorporar prácticas de mejora continua dentro de la gestión empresarial.

6.4 Respecto a la influencia de los factores externos (Análisis PESTEL)

El análisis PESTEL permitió establecer que las condiciones económicas, tecnológicas y normativas representan los principales factores externos que inciden sobre la competitividad de las pymes del comercio minorista de Bucaramanga, identificándose limitaciones relacionadas con la transformación digital, las exigencias regulatorias y las condiciones económicas que afectan el desarrollo de las actividades comerciales.

De igual manera, se evidenció que los cambios en los hábitos de consumo hacen necesario fortalecer la capacidad de adaptación de las empresas mediante estrategias que integren herramientas digitales, mejoren la experiencia del cliente y favorezcan una planeación apoyada en el seguimiento permanente de las condiciones del entorno.

6.5 Respecto a las propuestas estratégicas para el fortalecimiento comercial

Los resultados obtenidos permitieron formular una guía estratégica orientada al fortalecimiento de la calidad del servicio y la competitividad de las pymes del comercio minorista de Bucaramanga, incorporando acciones relacionadas con la estandarización de los procesos de atención, la capacitación del talento humano, el fortalecimiento de la gestión de reclamaciones y garantías, la utilización de indicadores de desempeño y el aprovechamiento de herramientas digitales. Se concluye que los resultados obtenidos mediante las tablas de estadísticos descriptivos y las correlaciones de Spearman permitieron evidenciar asociaciones puntuales entre el servicio al cliente, la competitividad y los factores del entorno; sin embargo, estas fueron predominantemente débiles. De las 94 correlaciones analizadas entre los ítems, 11 resultaron estadísticamente significativas, lo que demuestra que algunos aspectos específicos sí presentan asociación, aunque no existe un comportamiento generalizado entre las dimensiones. Esto evidencia que la competitividad de las pymes no depende únicamente de la atención al cliente, sino que debe analizarse junto con otros aspectos internos y del entorno empresarial.

La propuesta responde a las necesidades identificadas durante el diagnóstico y proporciona orientaciones para facilitar la implementación de acciones de mejora, favoreciendo una gestión empresarial sustentada en información y orientada al mejoramiento continuo de los procesos y de la experiencia del cliente.

6.6 Conclusión General

Los resultados evidenciaron como principal debilidad la falta de estandarización de los procesos de atención al cliente, dado que el 44 % de los participantes calificó en los niveles 1 y 2 la existencia de protocolos estandarizados. Asimismo, el 38 % manifestó valoraciones bajas frente a los mecanismos de medición de la satisfacción del cliente y el 40 % presentó valoraciones desfavorables respecto a los procesos de reclamaciones

y garantías, es por ello que, la investigación permitió concluir que las principales limitaciones identificadas en las pymes del comercio minorista de Bucaramanga corresponden a la ausencia de protocolos estandarizados de atención, las deficiencias en la capacitación del personal, la escasa utilización de indicadores para el seguimiento de la gestión, las dificultades en los procesos de reclamaciones y garantías y el limitado aprovechamiento de herramientas digitales, aspectos que inciden sobre la calidad del servicio y la competitividad empresarial.

7 RECOMENDACIONES

7.3 Hacia la profesionalización del servicio y la experiencia del usuario

Se recomienda a la gerencia elaborar e implementar un manual de estándares de servicio de obligatorio conocimiento para todo el personal, con el propósito de unificar los criterios de atención, fortalecer el acompañamiento brindado a los clientes y establecer procedimientos claros para cada etapa del servicio, además de definir un protocolo específico para la gestión de reclamaciones y garantías que contemple tiempos de respuesta oportunos y mecanismos de seguimiento, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza de los usuarios y a la mejora continua de la calidad del servicio.

7.4 Hacia el desarrollo del talento humano y la cultura organizacional

Se considera pertinente desarrollar un programa permanente de capacitación dirigido al personal de la empresa, programado de manera periódica y orientado al fortalecimiento de las competencias comerciales, técnicas y digitales, incorporando contenidos relacionados con el servicio al cliente, el trabajo colaborativo y las prácticas de sostenibilidad ambiental, favoreciendo un mejor desempeño de los colaboradores y una atención alineada con las necesidades de los clientes y los objetivos organizacionales.

7.5 Hacia la implementación de herramientas para la gestión y el seguimiento

Se recomienda incorporar herramientas digitales que faciliten el registro, análisis y seguimiento de la información estratégica mediante el uso de software para la gestión comercial, sistemas de administración de relaciones con clientes, hojas de control automatizadas y tableros de indicadores, acompañando este proceso con la adecuación de la infraestructura tecnológica y la capacitación del personal

responsable, permitiendo fortalecer el análisis de resultados y respaldar la toma de decisiones con información actualizada.

7.6 Hacia la implementación y evaluación de la guía estratégica

Se recomienda socializar la guía estratégica con los directivos y colaboradores antes de su puesta en marcha, definiendo un cronograma de implementación, responsables, indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación que permitan medir periódicamente su impacto sobre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y el desempeño organizacional, facilitando la realización de los ajustes necesarios de acuerdo con los resultados obtenidos durante su aplicación.

7.7 Hacia el fortalecimiento de futuras investigaciones

Se recomienda desarrollar nuevas investigaciones que permitan validar la guía estratégica en empresas de diferentes tamaños y sectores económicos, ampliar la muestra de estudio para contrastar resultados en otros contextos empresariales y realizar estudios comparativos que contribuyan a identificar factores asociados con la competitividad, la calidad del servicio y la transformación digital, generando evidencia que favorezca el perfeccionamiento de las estrategias propuestas y su adaptación a diversas realidades organizacionales.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía de Bucaramanga. (2023, 31 de enero). *Decreto 0021 de 2023: Por medio del cual se implementa el programa para el fortalecimiento de empresas y creación de empleo joven, fomentando la reactivación económica en el Municipio de Bucaramanga y se dictan otras disposiciones*. Alcaldía de Bucaramanga. <https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2023/02/decreto-0021-implementacion-programa-para-el-fortalecimiento-de-empresas-y-creacion-de-empleos.pdf>

Almanza Jiménez, R., Tapia Tapia, A. R., & Herrera Hernández, N. E. (2023). Calidad en el servicio e impacto en la competitividad de las Pymes de Lázaro Cárdenas Michoacán, México. *Gestión Joven*, 24(1), 40–56. https://gestionjoven.org/wp-content/uploads/2023/07/Vol24_num1_4.pdf

Almeyda, M. A. Q., & Pacheco, R. Y. D. (2025). *Estrategias de optimización en el servicio al cliente con el fin de aumentar la eficiencia empresarial en el sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga, año 2025* [Trabajo de grado, Unidades Tecnológicas de Santander]. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/21287>

Alzate Chavarro, L. D., & Fontalvo Silva, C. N. (2023). *Sistemas del aseguramiento y control interno: Claves en el sostenimiento de las pymes* [Seminario de profundización, Universidad Piloto de Colombia]. <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/12623/ensayo%20de%20grado%20sistemas%20de%20aseguramiento%20y%20control%20interno%20claves%20en%20sostenimiento%20de%20las%20pymes.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Andrade-Pesantez, X. L., Erazo-Álvarez, G. O., & Andrade-Pesantez, D. (2025). Impacto de la gestión de calidad en la competitividad de PYMES del sector industrial del Cantón Cuenca: Un estudio aplicado. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*.

<https://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/1092>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2023, 9 de mayo). *La ANDI se consolida como líder de la economía circular en Colombia*.
<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17439-la-andi-se-consolida-como-lider-de-la-e>

Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>

Barr, E., & Brannan, G. D. (2024). *Quality improvement methods (Lean, PDSA, Six Sigma)*. National Center for Biotechnology Information.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK599556/>

Betancourt, C. V. M., Bottia, J. D. V., & Navas, E. B. G. (2025). Barreras a la competitividad de las mipyme: Comparación del punto de vista de la academia y las empresas manufactureras de Bucaramanga (Colombia). *En-Contexto: Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 13(23), 10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10222523>

Bueno Sarmiento, J. C. I., López Cubaque, K. G., Sánchez Carrillo, M. A., Sarmiento Camacho, D. S., & Macías Sepúlveda, S. (2022). *Plaza de Guarín como experiencia de comunicación popular* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/19440>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Gran encuesta del empresariado de Bogotá y la Región*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/es/de-interes/comunicados/la-camara-de-comercio-de-bogota-presenta-la-segunda-version-de-la-gran-encuesta-del-empresariado>

Cárdenas Maldonado, Y. D., & Guerrero Uribe, Y. (2025). *Investigación de mercados para evaluar la calidad del servicio al cliente de los restaurantes Beer Station en el municipio de Bucaramanga y su área metropolitana, año 2025* [Trabajo de grado, Unidades Tecnológicas de Santander].

- <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/19717>
- Carreño Torres, J. V. (2023, 25 de abril). *Capacitamos a mujeres emprendedoras en atención al cliente y WhatsApp Business*. Alcaldía de Bucaramanga. <https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/capacitamos-a-mujeres-emprendedoras-en-atencion-al-cliente-y-whatsapp-business/>
- Chapín-Viñán, H. A., & Cedillo-Chalaco, L. F. (2024). Percepción de la calidad de los servicios de atención al cliente de las veterinarias en El Oro. *Revista Científica Portal de la Ciencia*, 5(2), 117–129. <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/portal/article/view/434/740>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2023). *Data Flash 2023-019: Mediciones de calidad desde la experiencia del usuario*. Postdata. <https://www.postdata.gov.co/index.php/dataflash/data-flash-2023-019-mediciones-de-calidad-desde-la-experiencia-del-usuario>
- Duarte Briceño, L. D., & Caballero Carvajal, M. A. (2023). *Análisis del crecimiento del comercio electrónico en las PYMES del sector industrial del textil en la ciudad de Bucaramanga. Periodo 2019–2022* [Trabajo de grado, Unidades Tecnológicas de Santander]. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/14096>
- Fontalvo Lara, H. D. J. (2022). *Análisis de los efectos de la Ley de Emprendimiento (Ley 2069 de 2020) frente al sistema de compra y contratación pública en Colombia* [Trabajo de grado]. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/11211>
- Fontana, E. A. (2022). *Créditos comerciales como fuente de financiación a corto plazo* [Trabajo de grado].
- Furuncu, Y. (2025). PESTEL and SWOT analysis of hydrogen economy in Turkey. *International Journal of Hydrogen Energy*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2025.02.408>
- Haro, E. A., Valenzuela, C. P., & Armenta, J. F. (2023). Modelo SERVQUAL para evaluar la calidad en el servicio al cliente de empresa de autoservicio. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias*

*Económicas y Administrativas-Departamento de Ciencias Económico
Administrativas-Campus Navoja.*

<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/596>

López Morelo, L. C., & Páramo Cartagena, Y. M. (2025). *Desafíos jurídicos en la aplicación de la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales en plataformas judiciales digitales en Apartadó* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/96fadc3c-7d87-416d-922a-b60cbe1ef7de/content>

Martínez, L. M., & Martínez, M. M. (2023). El conocimiento tácito como ventaja competitiva sostenida a través del *resource-based view* y *knowledge-based view*. En *Plataforma Abierta de Libros y Memorias Académicas (PALMA)* (pp. 53–76).
<https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/libros/article/view/837/689>

Martínez-Muñoz, E., Ramírez-Elias, G., Montañón-Arango, O., Martínez-Muñoz, B., Montesinos-Hernández, J., & Ramírez-Reyna, S. B. (2022). Servicio al cliente en una pyme: Caso de estudio. *Pädi Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías*.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icbi/article/view/8186>

Navarro Pérez, P. A., Melgarejo, Z., & Vera-Colina, M. A. (2024). Gestión empresarial y desempeño en las pymes desde la mirada de las finanzas comportamentales. Una revisión sistemática de la literatura. *Innovar*, 34(94), e116809.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v34n94.116809>

Niebles-Núñez, W., Rojas-Martínez, C., Pacheco-Ruiz, C., & Hernández-Palma, H. G. (2022). Desarrollo de estrategias de direccionamiento estratégico para la gestión de calidad en empresas del sector industrial. *Información Tecnológica*, 33(6), 145–156. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600145>

Ortega Gómez, J. M., & Villamil Vásquez, E. R. (2024). *Evaluación de estrategias de*

marketing de acuerdo con los perfiles de comportamiento de compra de moda femenina en Bucaramanga y el área metropolitana [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga].
<https://hdl.handle.net/20.500.12749/23556>

Peregrina, M. I., & Álvarez-Aros, E. L. (2023). Lean Six Sigma: Una metodología para la gestión de proyectos hacia un desarrollo sostenible: Una revisión bibliométrica. *Repositorio Institucional EAN*. <http://hdl.handle.net/10882/13077>

Promgird, P., Sririn, W., Khammek, S., & Pholmat, P. (2023). *Reflections on defining and the characteristics of a Resource Dependence Theory relating to organizational environment*. *Journal of Politics and Governance*. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jopag/article/view/259244>

Quintero Duarte, D. L. (2023, 14 de febrero). *Así son los controles realizados a los establecimientos que venden útiles escolares*. Alcaldía de Bucaramanga. <https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/asi-son-los-controles-realizados-a-los-establecimientos-que-venden-utiles-escolares/>

Riascos-Erazo, S. C. (2024). Innovación en Pymes de Colombia: Análisis de los sectores económicos, servicios y comercio. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/bNylZ?_s=CwBtB%2BO54IC%2FPhYbMv3IYAtuSa0%3D

Rodríguez, M. T., & Suárez, M. A. (2025). *Protección al consumidor digital: Análisis crítico de la eficacia de las Leyes 527 de 1999 y 1480 de 2012 frente a la piratería en el comercio electrónico colombiano* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://hdl.handle.net/20.500.11912/13276>

Rubio-Rodríguez, G. A., Rodríguez Barrero, M. S., Flórez Guzmán, M. H., Granados Perdomo, E. E., & Palma Cardoso, E. (2023). Servicio en los supermercados a partir de sus factores incidentes. Un estudio teórico-empírico en Colombia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 854–867.

- <https://doi.org/10.36390/telos253.18>
- Sánchez Cubides, P. A., & Higuera Jiménez, D. M. (2024). Política pública y derecho a la libre competencia económica. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v54n140.a11>
- Sánchez Tróchez, D. X., Diago Ortiz, A., Díaz Cabrera, M. C., & Narváez Bolaños, L. M. (2022). Sistema de autoservicios en la economía local: Una transformación en el comercio minorista de ciudades intermedias. *Económicas CUC*, 43(2). <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Econ.4>
- Sánchez Tróchez, D. X., Potes Ordoñez, L. B., De la Torre Solarte, G., & Rivera Martínez, W. F. (2022). Identificación de las contribuciones de las mipymes a la competitividad territorial: análisis de dos actividades económicas en Cauca, Colombia. *ESIC Market. Economics and Business Journal*, 53(2), e288. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.288>
- Sandoval Aldana, S. F. (2023). La eficiencia de la conciliación en el derecho de consumo colombiano: Reflexiones a partir de lo previsto en la Ley 1480 de 2011 (Estatuto de Protección al Consumidor) y en el Código General del Proceso. *Estudios Socio-Jurídicos*, 25(2). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-05792023000200004&script=sci_arttext
- Sandoval-Villamizar, D. Y., Picón Peralta, S. I., & Cala Amaya, M. M. (2024). Estudios organizacionales para mejorar la competitividad empresarial en Bucaramanga. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 6(53), 82–93. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v6i53.478>
- Skare, M., Obesso, M. de las M., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data. *International Journal of Information Management*, 68, 102594. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2023, 28 de febrero). ¿Por qué es importante proteger los datos personales? <https://sedeelectronica.sic.gov.co/noticias/por->

que-es-importante-proteger-los-datos-personales

- Tapias Mantilla, N. D., & Salamanca Ortega, Y. P. (2025). *El marketing digital como estrategia para fortalecer la competitividad empresarial en las principales ciudades de la región Andina: Un análisis de su impacto en Medellín, Bogotá y Bucaramanga a través de una revisión de literatura (2021–2024)* [Trabajo de grado, Unidades Tecnológicas de Santander]. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/21226>
- Tobón Perilla, L. N., Urquía Grande, E., & Cano Montero, E. I. (2022). ¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia. *Revista Universidad & Empresa*, 24(42), 1–29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11102>
- Torres-Flórez, D., Hernández Calderón, L. J., & Medina Moreno, L. R. (2024). *La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7844>
- Vargas Molano, M. Y., & Moreno Zabala, L. R. (2023). *Las acciones ejecutadas por los revisores fiscales en el desarrollo de la función 6 del artículo 207 del Código de Comercio* [Trabajo de grado, Universidad Libre]. <https://hdl.handle.net/10901/27666>
- Vásquez Mejía, E. M. (2023). *Valor percibido, excedente del consumidor o disposición a pagar para determinar el precio potencial de un producto digital gratuito* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/cdf56a4f-ff16-4a74-a7e5-54b5fc707188/content>
- Vigoya Rodríguez, D. (2025). *Estudio de viabilidad mediante el análisis PESTEL para la implementación de probadores con realidad aumentada en la industria de la moda en Colombia* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria del Meta].

<https://repositorio.unimeta.edu.co/handle/unimeta/1304>

Zamora Torres, A. I., & Gómez Cortés, A. S. (2024). Competitividad sistémica y entorno en el comercio electrónico de las economías del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). *Revista de Investigación Académica sin Frontera*.
<https://doi.org/10.46589/riasf.v1i42.690>

9 APÉNDICES

9.3 APÉNDICE A ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES PREGUNTA 1-2

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL COMERCIO MINORISTA DE BUCARAMANGA

B I U ↺ ✕

Estimados propietarios y administradores Pymes

Agradecemos su participación en esta encuesta, la cual tiene como objetivo evaluar la gestión del servicio al cliente y los factores de competitividad en las Pymes del comercio minorista en Bga. El presente formulario se realiza de forma **voluntaria** y la información suministrada será utilizada para fines académicos e investigativos

- **Objetivo:** Recopilar datos sobre la experiencia del usuario en las pymes minoristas de Bucaramanga para fundamentar propuestas de mejora estratégica.

Por favor, marque con una X el nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutral
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Al continuar con el diligenciamiento de la encuesta, usted manifiesta que ha leído y comprendido la información anterior y que **acepta participar voluntariamente en la investigación**.

☐ Acepto participar voluntariamente en esta investigación y autorizo el uso de la información suministrada...

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. La empresa cuenta con protocolos definidos para la atención y el acompañamiento al usuario. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

2. Se realizan actividades de capacitación técnica para el personal de ventas de manera periódica. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

Nota. Encuesta realizada por autores (2026)

APÉNDICE B ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES

PREGUNTA 3-6

3. Existen mecanismos para medir los niveles de satisfacción de quienes adquieren sus productos. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

4. Los procesos de reclamación y garantías están estructurados para ofrecer soluciones ágiles. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

5. Se utilizan indicadores financieros y operativos para evaluar el rendimiento diario del negocio. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

6. La organización dispone de una ventaja clara que le permite distinguirse de otros competidores locales. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

Nota. Encuesta realizada por autores (2026)

9.4 APÉNDICE C ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES

PREGUNTA 7-10

7. Se han integrado herramientas tecnológicas (software de inventarios, pagos electrónicos) en la operación. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

8. El establecimiento cuenta con una planeación estratégica para responder a las variaciones de la demanda. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

9. Se realizan esfuerzos constantes por reducir los costos operativos sin afectar la calidad del producto final. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

10. La empresa utiliza activamente medios digitales para dar a conocer su oferta comercial en la ciudad. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Nota. Encuesta realizada por autores (2026)

9.5 APÉNDICE D ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES

PREGUNTA 11-14

11. Las normativas legales y tributarias vigentes facilitan el desarrollo de las actividades comerciales. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

12. La situación económica regional influye directamente en las proyecciones de crecimiento de la pyme. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

13. Los cambios en los hábitos de consumo de los bumanguenses obligan a modificar la oferta de servicios. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

14. Se considera que la infraestructura tecnológica de la ciudad es suficiente para la digitalización del negocio. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Nota. Encuesta realizada por autores (2026)

9.6 APÉNDICE E ENCUESTA A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES

PREGUNTA 15-17

15. Las políticas de sostenibilidad ambiental son integradas dentro de las prioridades ★
de la administración.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

16. La empresa tiene identificadas las principales amenazas externas que podrían ★
afectar su estabilidad.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

17. Se destinan recursos de forma recurrente para la mejora de la infraestructura ★
física o tecnológica del local.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

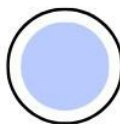
Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Nota. Encuesta realizada por autores (2026)

9.7 APÉNDICE F. GUÍA ESTRATÉGICA PARA LA TRANSFORMACIÓN D LAS PYMES DE BUCARAMANGA

Guía Estratégica para la Transformación de PyMEs en Bucaramanga



En el dinámico entorno empresarial actual, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de Bucaramanga se enfrentan a un panorama competitivo cada vez más exigente. La globalización, las expectativas cambiantes de los consumidores y la rápida evolución tecnológica demandan una adaptabilidad sin precedentes. Esta guía estratégica no es solo una hoja de ruta, sino una intervención crucial para que las PyMEs no solo sobrevivan, sino que prosperen en este escenario. Ofrece un conjunto de acciones concretas, diseñadas específicamente para superar los desafíos operativos actuales y construir ventajas competitivas sostenibles. Basada en evidencia empírica y las mejores prácticas del sector.



Esta guía práctica y proporcionando herramientas y enfoques adaptados al contexto regional de Bucaramanga para una transformación real y duradera.



Estandarización y Garantía de Servicio

Diseñado para optimizar procesos internos y externos, asegurando una entrega de valor consistente y experiencias al cliente memorables que fomenten la lealtad y el crecimiento sostenido.

Profesionalización del Capital Humano

Enfocado en el desarrollo continuo de habilidades y conocimientos. Este eje potencia a los equipos para que innoven, se adapten y contribuyan estratégicamente al éxito de la empresa.

Nota. Estrategias realizadas por autores (2026)

9.8 APÉNDICE G DESAFÍO-EXCELENCIA OPERATIVA



Desafío: De la Informalidad a la Excelencia Operativa

La Realidad Actual



Las PyMEs en Bucaramanga enfrentan una encrucijada crítica: sus clientes demandan experiencias predecibles y profesionales, pero muchas operaciones todavía dependen de procesos improvisados que varían según quién atienda o el momento del día. Esta inconsistencia genera desconfianza, limita el crecimiento y dificulta la construcción de reputación en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

La Oportunidad

La buena noticia es que existe una ruta comprobada hacia la transformación. Las empresas que logran estandarizar sus procesos, profesionalizar sus equipos y adoptar tecnología estratégica no solo mejoran su operación interna, sino que construyen diferenciadores tangibles que los clientes valoran y están dispuestos a premiar con su lealtad y recomendación.

Esta guía le mostrará exactamente cómo hacerlo, paso a paso, con acciones concretas adaptadas a la realidad de Santander.

Nota. Estrategias realizadas por autores (2026)

9.9 APÉNDICE H ESTANDARIZACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE



• **EJE 1**



Estandarización y Garantía de Servicio

Experiencia Consistente

Transforme cada interacción en una experiencia profesional y consistente, garantizando el mismo nivel de excelencia sin importar quién atienda o cuándo.

Más Allá de la Informalidad

Trascienda la percepción de informalidad y compita con estándares de calidad, posicionando su PyME junto a grandes cadenas.

Sistemas Replicables

Documente lo que funciona, elimine la variabilidad negativa y cree sistemas medibles para mejorar continuamente, haciendo explícito el servicio excepcional.

Nota. Estrategias realizadas por autores (2026)

9.9. APÉNDICE I: MANUAL DE IDENTIDAD OPERATIVA

Acción 1: Manual de Identidad Operativa



Logo institucional tomado del sitio web oficial de la uts

01 Documente sus procesos clave

Identifique los 5-7 momentos más críticos en la experiencia del cliente: recibimiento, asesoría, cierre de venta, entrega, posventa. Para cada uno, escriba el procedimiento ideal en pasos simples y accionables.

02 Defina estándares de calidad

Establezca tiempos máximos de respuesta, frases de cortesía obligatorias, presentación personal requerida y comportamientos no negociables. Sea específico: "saludar en los primeros 10 segundos" es mejor que "ser amable".

03 Cree guiones flexibles

Desarrolle plantillas de conversación para situaciones comunes, permitiendo personalización but garantizando que información crítica nunca se omita, Incluya manejo de objeciones y preguntas frecuentes.

04 Diseñe ayudas visuales

Convierta el manual en posters, tarjetas de referencia rápida o checklists digitales que su equipo pueda consultar fácilmente durante su jornada sin interrumpir el flujo de atención.

Este manual no debe ser un documento estático guardado en un cajón. Debe vivir en su operación diaria, evolucionar con retroalimentación del equipo y convertirse en la base sobre la cual capacita a cada nuevo colaborador. Cuando todos conocen y siguen el mismo protocolo, la calidad deja de depender de la suerte.



Nota. Estrategias realizadas por autores (2026)

5.10. APÉNDICE J PROTOCOLO DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Acción 2: Protocolo de Recuperación de Servicio

Las quejas y reclamaciones son inevitables en cualquier negocio, pero lo que diferencia a las empresas excelentes de las mediocres es su capacidad para convertir una experiencia negativa en una demostración de compromiso con el cliente. Un protocolo de recuperación bien diseñado no solo soluciona el problema inmediato, sino que puede transformar a un cliente insatisfecho en su promotor más leal.



⤵ Respuesta Inmediata

Establezca que toda queja debe tener acuse de recibo en máximo 2 horas. El cliente necesita saber que fue escuchado antes de que busque alternativas o comparta su frustración públicamente.

⤵ Escalamiento Claro

Defina quién resuelve qué.

Empodere al personal de primera línea para soluciones menores (descuentos hasta 10%, cambios directos) y cree una ruta rápida hacia supervisión para casos complejos.

⤵ Solución en 48 Horas

Comprometa a su organización con resolver o tener plan de acción definitivo antes de dos días.

La velocidad comunica que el cliente importa y reduce el daño reputacional exponencial del tiempo.

Seguimiento

Postresolución

Contacte al cliente / días después para confirmar satisfacción. Este gesto simple genera lealtad profunda y le da información valiosa sobre la efectividad real de sus soluciones.



Nota. Estrategias realizadas por autores (2026)

9.10 APÉNDICE K SISTEMA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN

Acción 3: Sistema de Medición de Satisfacción

Implementación Práctica

La medición efectiva de satisfacción requiere sistemas que sean tan fáciles de usar que no interfieran con la operación diaria. Considere estas herramientas accesibles para

PyMEs:

- Código QR en el punto de venta que lleve a encuesta de 3 preguntas máximo
- Mensaje de texto automatizado 24 horas después de la compra con escala simple de 1-5
- Buzón físico con tarjetas preimpresas de satisfacción de marcar rápido
- Aplicación de mensajería empresarial para clientes frecuentes con encuestas breves mensuales

La clave está en hacer que responder sea más fácil que ignorar. Ofrezca un pequeño incentivo (descuento en próxima compra, participación en sorteo) para quienes completen la encuesta. La inversión se recupera con la información estratégica obtenida.



Meta Respuesta
Objetivo de participación en encuestas



Satisfacción
Umbral mínimo aceptable



Nota. Estrategias realizadas por autores (2026)

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023

9.11 APÉNDICE L PROFESIONALISMO DEL CAPITAL HUMANO

Profesionalización del Capital Humano

• EJE 2



• El Factor Humano

En el comercio minorista de Bucaramanga, el conocimiento y profesionalismo del personal son clave para transformar ventas perdidas en clientes fidelizados.

• Inversión Estratégica

La capacitación es la inversión con mayor retorno, creando embajadores de marca que venden más, reducen devoluciones y resuelven problemas eficazmente.

• Capacitación Accesible

Construya sistemáticamente la capacidad de su equipo sin grandes presupuestos ni interrupciones operativas prolongadas.



Nota. Estrategias realizadas por autores (2026)

9.12 APÉNDICE M PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA

Acción 4: Programa de Formación Continua

Mes 1: Inducción Integral
Conocimiento de productos, procesos básicos, cultura organizacional y estándares de servicio. Incluye shadowing con colaboradores estrella.



Semestre 1:
Habilidades Blandas
Comunicación efectiva, manejo de objeciones, lectura de lenguaje corporal, cierre de ventas y construcción de relaciones de largo plazo.

Trimestre 1:
Conocimiento Técnico
Profundización en especificaciones de productos, comparativas con competencia, técnicas de demostración y argumentación de valor.

Anual:
Actualización Continua
Nuevos productos, tendencias del sector, feedback de desempeño, talleres de innovación y compartir mejores prácticas del equipo.



Este programa no requiere contratar consultores externos costosos. Puede ejecutarse con sesiones semanales de 90 minutos aprovechando horas valle, utilizando a sus mejores vendedores como instructores internos y complementando con contenido gratuito en línea (YouTube, plataformas SENA, webinars de proveedores). Lo crítico es la consistencia: mejor 90 minutos semanales durante un año que un taller intensivo trimestral que se olvida inmediatamente.

Nota. Estrategias realizadas por autores (2026)