

# Plan de servicio al cliente para una empresa de Pasto, Colombia

Andrés Mauricio Nacaza-Enriquez<sup>1</sup>

## Resumen

**Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo:** Nacaza-Enriquez, M. A. (2021). Plan de servicio al cliente para una empresa de Pasto, Colombia. Revista Criterios, 28(1), 11-41. DOI: <https://doi.org/10.31948/rev.criterios/28.1-art1>

**Fecha de recepción:** 25/07/2019

**Fecha de revisión:** 30/08/2019

**Fecha de aprobación:** 05/05/2020



Artículo resultado de la práctica investigativa “Propuesta de un plan de servicio al cliente para la sede Baticar’s Éxito Avenida Panamericana”, desarrollada desde el 25 de octubre de 2017 hasta el 19 de noviembre de 2018 en la empresa Baticar’s Éxito Avenida Panamericana en la ciudad de Pasto, departamento de Nariño, Colombia.

<sup>1</sup>Administrador de Empresas. E-mail: [andresnacazar@hotmail.com](mailto:andresnacazar@hotmail.com)

Este artículo fue realizado teniendo en cuenta como referencia, trabajos de grado relacionados con servicio al cliente de la Universidad Mariana, Universidad del Valle y universidades de Ecuador. El objetivo principal es proponer un plan de servicio al cliente para la sede Baticar’s Éxito Avenida Panamericana en la ciudad de Pasto. La metodología que se empleó es descriptiva, mixta por cuanto se utiliza técnicas de recolección de información como encuestas y entrevistas. Con la realización de esta investigación se obtuvo un análisis sectorial con el cual fue posible identificar el comportamiento de las fuerzas Porter en el entorno de la empresa y el trabajo de campo.

Finalmente, mediante la elaboración del trabajo de campo fue posible identificar factores internos y externos que inciden en la empresa. Con respecto a los clientes internos, se debe prestar especial cuidado ya que existen algunos funcionarios que no tienen un alto grado de conocimiento relacionado con la filosofía corporativa y esto perjudica a la empresa, ya que el compromiso de ofrecer un excelente servicio al cliente depende del conocimiento a profundidad de cada uno de los componentes que integran el direccionamiento estratégico. Además, hubo calificaciones negativas emitidas por los clientes externos en cuanto al servicio, las cuales deben ser revisadas para ser corregidas.

**Palabras clave:** servicio al cliente, plan de mercadeo, análisis sectorial, cliente interno, cliente externo.

# Customer service plan for a company in Pasto, Colombia

## Abstract

Various degree projects related to customer service from the Mariana University, Universidad del Valle and Ecuadorian universities served as a reference for the present, whose main objective was to propose a customer service plan for the Batericar's Éxito Avenida Panamericana, in the city of Pasto. The methodology used was descriptive and mixed because in that information, gathering techniques such as surveys and interviews were used. With the completion of this research, a sectoral analysis was obtained with which it was possible to identify the behavior of the Porter forces in the environment of the company and the field work.

Through the elaboration of the field work, it was possible to identify internal and external factors that affect the company. There is a point of relevance and care regarding internal customers, since some officials do not have a high degree of knowledge related to corporate philosophy and this hurts the company, due to the commitment to offer excellent customer service depends on knowledge in-depth of each of the components that make up the strategic direction. In addition, there were negative ratings issued by external clients regarding the service, which must be reviewed to be corrected.

**Keywords:** customer service, marketing plan, sector analysis, internal customer, external customer.

# Plano de atendimento ao cliente para uma empresa em Pasto, Colômbia

## Resumo

Vários projetos de graduação relacionados ao atendimento ao cliente da Universidade Mariana, Universidad del Valle e universidades equatorianas serviram de referência para o trabalho atual, cujo principal objetivo era propor um plano de atendimento para a sede Batericar's Éxito Avenida Panamericana na cidade de Pasto. A metodologia utilizada foi descritiva e mista, sendo utilizadas técnicas de coleta de informação como inquéritos e entrevistas. Com a realização desta pesquisa, foi obtida uma análise setorial com a qual foi possível identificar o comportamento das forças de Porter no ambiente da empresa e no trabalho de campo.

Por meio da elaboração do trabalho de campo, foi possível identificar fatores internos e externos que afetam a empresa. Há um ponto de relevância e cuidado em relação aos clientes internos, visto que alguns funcionários não possuem um alto grau de conhecimento relacionado à filosofia corporativa e isso fere a empresa, pois o compromisso em oferecer um atendimento de excelência depende do conhecimento em profundidade de cada um dos componentes que fazem parte da direção estratégica. Adicionalmente, registaram-se classificações negativas por parte de clientes externos relacionados com o serviço, as quais deverão ser revistas para serem corrigidas.

*Palavras-chave:* atendimento ao cliente, plano de marketing, análise setorial, cliente interno, cliente externo.

## 1. Introducción

Dentro de los trabajos consultados, el de Zamora (2019) sirvió como referente inicial, por cuanto estuvo orientado al diseño de un plan de mercadeo que contribuiría a incrementar la participación en el mercado de la empresa Producauchos. Para lograrlo, además de conocer la situación actual de la empresa, la autora procedió a determinar la metodología más adecuada, la población de estudio y la muestra sobre la cual extrajo los datos, a través de encuestas a los clientes y entrevistas a la gerente propietaria. Esta investigación ayudó a la comprensión del concepto de participación en el mercado de la empresa; la apropiación de este concepto representa un papel fundamental en el entendimiento del mercado para una empresa, porque a partir de las sugerencias de los clientes se puede incrementar las ventas y, por ende, la rentabilidad de una organización. Pero, como una mayor participación en el mercado también implica mayores riesgos, vale la pena estudiar si es conveniente para una empresa, aumentar dicha participación en el mercado.

También se consultó el trabajo de Villegas y Ruíz (2016), quienes realizaron un análisis del entorno, considerando variables geográficas, demográficas, económicas, sociales, culturales, políticas y legales, lo cual les permitió conocer la realidad del medio en el que se mueve la empresa el cual, de acuerdo con los resultados obtenidos, presenta un mayor número de oportunidades que de amenazas, facilitando con ello el crecimiento y desarrollo de la misma. Después, los autores pretendieron conocer cómo funcionaba la actividad empresarial desarrollada por la empresa, razón por la cual tuvo lugar la utilización de la metodología de las cinco fuerzas de Porter (2009).

Este estudio orientó la presente investigación, para conocer el comportamiento de algunas de las cinco fuerzas de Porter en el mercado, porque tanto Batericar's Éxito Avenida Panamericana de Pasto como Lubricantes La 40 de Tuluá, pertenecen al sector de comercio de partes, piezas, autopartes, accesorios y lujos para vehículos.

Este trabajo investigativo nace de la necesidad de proponer un plan de servicio al cliente para la sede Batericar's Éxito Avenida Panamericana; por lo tanto, fue necesario, en un primer momento, analizar el entorno en el cual la empresa está inmersa, mediante un estudio de mercado o análisis sectorial; después se procedió a evaluar, con un trabajo de campo, los factores internos y externos que afectan al negocio, encuestando para ello, tanto a clientes internos como externos, para detectar falencias y así poder proponer las respectivas sugerencias en aras de estructurar el plan de acción o plan de servicio al cliente.

El presente estudio es de tipo descriptivo, porque se exploró las empresas pertenecientes a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 4530, que corresponde al comercio de partes, piezas, autopartes, accesorios y lujos para vehículos mediante la información disponible en la base de datos gratuita de E-informa. Para el trabajo de campo se empleó un alcance descriptivo, ya que este tipo de estudio se centra en técnicas como la encuesta, que se aplicó tanto a clientes internos como externos.

Como limitaciones de la investigación, se encontró dificultad para acceder a la base de datos de la Cámara de Comercio de Pasto, por falta de recursos económicos para consultar los activos de las empresas pertenecientes al CIIU 4530 en la ciudad de Pasto. Tampoco fue posible consultar las ventas totales del sector de comercio de partes, piezas, autopartes, accesorios y lujos para vehículos en la ciudad de Pasto, por ausencia de estudios al respecto, lo cual es fundamental para realizar el cálculo de la participación en el mercado.

### **Competencia establecida**

Teniendo en cuenta que los ingresos de la empresa Batericar's Éxito Avenida Panamericana son de 54.566 UVT, la organización está en el rango entre 44.769 UVT y 431.196 UVT, lo cual permite inferir que es una empresa pequeña, según lo estipula el Decreto 957 de 2019 en el sector Comercio.

### **Tamaño de las empresas**

La empresa está dentro del 10 % de las pequeñas empresas que conforman el sector; el 64 % lo conforman las micro empresas; el 24 % las empresas informales y, un 3 %, las medianas empresas.

## 2. Metodología

**Tipo de estudio:** descriptivo porque, según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

Según Bernal (2010) “la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (p. 113).

**Población y Muestra.** A continuación, se presenta la población y muestra tomada para esta investigación:

Población No. 1: hace referencia a los colaboradores de la sede Batericar’s Éxito Avenida Panamericana los cuales, según entrevista al administrador de la sede en esta empresa, son 30.

Para el desarrollo de las entrevistas se recurrió a preguntas formuladas en una guía de trabajo para la realización del análisis sectorial y un formato de encuesta para obtener los resultados del trabajo de campo. Se hizo dos tipos de encuestas: la primera, dirigida a clientes internos y la segunda, a clientes externos; por lo tanto, se puede hablar de una metodología mixta.

Población No. 2: corresponde a los clientes externos de la sede Batericar’s Éxito Avenida Panamericana, compuesta por 50.869 vehículos registrados en el Instituto de Investigación y Desarrollo de Administración y Tecnología (IDAT) y una población de 132.976 personas pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Pasto. La muestra representativa arrojó un resultado de 381 encuestas aplicadas a los clientes externos de la empresa.

## 3. Resultados

### Resultados del Análisis Sectorial

El análisis sectorial o estudio de mercado muestra los resultados obtenidos tras estudiar la aplicabilidad de las cinco fuerzas de Michael Porter (2009) en el sector de comercio de vehículos, automotores, sus partes, piezas y autopartes.

#### Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes

**Diversidad de los competidores.** En entrevista con el administrador Jhon Osejo, los principales competidores de Batericar’s son: Energiteca, Peláez y Hermanos, Llantas y reencachos Nariño (Autoservice). Cabe añadir que

Energiteca (Coéxito) tiene una participación en el mercado del 1,41%; Peláez y Hermanos, por su parte, una participación del 0,49 %. En el municipio de Pasto, empresas como ‘Llantas y reencauches’, evidencia una participación del 0,7 % y Batericar’s Éxito Avenida Panamericana, un 0,05 % (son cálculos propios para efectos de investigación, debido a que no se encontró información de las ventas totales del sector de comercio de partes, piezas, autopartes, accesorios y lujos para vehículos en el municipio de Pasto).

**La estacionalidad de la demanda o la oferta.** Específicamente, en la empresa Batericar’s Éxito Avenida Panamericana, la estacionalidad de la demanda se puede apreciar en las temporadas de diciembre a enero, por las celebraciones de Navidad y carnavales, debido a la alta afluencia de turistas provenientes de otras regiones del país o, incluso, del extranjero; también, en la época de Semana santa, dado que la ciudad de Pasto es un destino de turismo religioso; en las vacaciones de mitad de año (junio-julio) también aumenta la clientela y, por ende, las ventas.

## **Fuerza 2: Amenaza de nuevos entrantes**

### **Barreras de Entrada**

#### **Los requerimientos de capital**

El capital para los nuevos competidores es una gran barrera, ya que para este tipo de negocios la inversión debe ser muy alta; los activos de Batericar’s son de \$1.673.504.548. Con relación a los requisitos de capital, se encuentra el acceso preferencial a canales de distribución que se caracterizan porque el señor Ernesto Bravo Meneses (propietario) es el distribuidor autorizado por la red Inter Llantas para el departamento de Nariño y la ventaja competitiva está en eliminar intermediarios y tener un canal de distribución corto. ‘Llantas y reencauches de Nariño’ en la ciudad de Pasto tiene activos por valor de \$14.556.000.000. A nivel nacional, competidores como Energiteca (Coexito) y Peláez y Hermanos tienen activos más altos, ya que son de \$232.356.000.000 y \$122.578.000.000, respectivamente (Especiales Dinero, 2018). La sede Batericar’s Éxito Avenida Panamericana se localiza en la Carrera 22B # 2-37; presta servicios automotrices como alineación, balanceo, cambio de aceite, llantas y baterías.

#### **Economías de escala**

En cuanto a la competitividad, ésta puede reflejarse mediante barreras de entrada y salida; pero, antes se debe aclarar que Batericar’s Éxito Avenida Panamericana no se dedica a la transformación de materias primas para obtener un producto terminado; su actividad es la comercialización de partes, piezas (autopartes) y accesorios para vehículos (CIIU 4530); por lo tanto, 200 empresas proveen de materiales a la sede para su funcionamiento, entre sus principales proveedores, con marcas reconocidas a nivel mundial, donde mantienen una economía a escala, están: en cuestión de baterías, ‘Aokly Power Company’; de llantas: Hankook Tire, Kenda, Red Interllantas y en aceites: Total.

## Políticas gubernamentales

Bajo esta apreciación, las políticas gubernamentales que contemplan las normas de servitecas en Colombia son:

- Decreto 0283 de 1990, donde se especifica los planos de construcción, permisos de vertimientos y normas sobre estaciones de servicios e instalaciones afines; esto hace que la empresa esté organizada con los mejores estándares de seguridad y calidad para prestar la mejor atención a los clientes y generar credibilidad en sus productos y servicios.
- Resolución 2542: Trámite administrativo ambiental relacionado con la solicitud de permisos de vertimiento industriales.
- Resolución 1170 de 1997, por medio de la cual se dicta normas sobre estaciones de servicio e instalaciones afines y se deroga la Resolución 245 del 15 abril de 1997.

## Barreras de salida

Especialización de activos. Como maquinaria especializada que se tiene dentro de la sede, se puede hablar de la existencia de tres elevadores que son empleados según el tipo de vehículo que se monte; es decir, automóvil o camioneta; además, cada uno de los equipos destinados a la estética automotriz.

Barreras emocionales. Las barreras emocionales son las que se constituyen al interior de la empresa; en el caso de Batericar's, la mayoría de los colaboradores han sido leales y el clima laboral entre estos y los directivos es de compañerismo y beneficio mutuo; es por eso que, si se habla de cultura organizacional, ellos son honestos, responsables, atentos y con un alto sentido de pertenencia; son un equipo de trabajo comprometido con el avance de la organización.

Aprendizajes y experiencia propia. Batericar's también se destaca por su *know how*, ya que la curva de experiencia es de 30 años en la ciudad de Pasto, razón por la cual, los conocimientos técnicos son de gran importancia ya que, al competir en el sector, la trayectoria y posicionamiento generan reconocimiento en los habitantes, posición difícil de alcanzar para un nuevo competidor. Otras estrategias utilizadas son: promoción en aceites y días de descuento en todos los servicios.

## Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores (Diferenciación de insumos)

A la hora de escoger determinados insumos, las particularidades son: precio, calidad y marca; los precios deben ser razonables para poder generar utilidad a la hora de la comercialización; en cuanto a la calidad, ésta debe ser certificada con estándares que permitan respaldar los servicios

automotrices que se ofrece en la sede; la marca es importante porque se debe escoger marcas reconocidas y que éstas ofrezcan accesibilidad y satisfacción.

Concentración geográfica y sectorial de los proveedores. Según el estudio realizado, los proveedores de la empresa se encuentran en las ciudades principales de Colombia: Medellín, Cali y Bogotá y en Norteamérica, Asia y Europa.

El impacto del insumo sobre la calidad final del producto /servicio. Como se mencionó, las particularidades a la hora de elegir proveedor son: precio, calidad y marca. Por lo tanto, cuando se piensa en la calidad de los insumos que se emplea en la organización, estos siempre deben ser de la máxima calidad y de marcas reconocidas en el mercado.

#### **Fuerza 4: Amenaza de los productos o servicios sustitutos**

Sustitutos. Se puede mencionar el reencauche de llantas, proceso mediante el cual se reemplaza una llanta vieja con una banda de caucho nueva, para que cumpla con las mismas condiciones de una llanta nueva; en la actualidad este sustituto no representa una amenaza para la empresa objeto de estudio, puesto que en el mercado se consigue llantas nuevas en promoción e, incluso, a mitad de precio. También se podría hablar de sustitutos como aceites y baterías reutilizadas, pero en la práctica es poco común que los clientes opten por ellos.

#### **Fuerza 5: Poder de negociación del comprador**

El segmento de mercado al cual están dirigidos los productos y servicios de Batericar's Éxito Avenida Panamericana son los clientes de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Pasto, que sean empleados, ejecutivos, empresarios o independientes, que tengan altos ingresos económicos. La sede tiene un horario extendido, propicio para atender a este segmento de la población que tiene compromisos laborales y que eligen a la organización, porque sus instalaciones y colaboradores están en perfectas condiciones de aseo y limpieza todo el tiempo.

La concentración de compradores. Para el caso, sería la agrupación de compradores de Batericar's pero, según información que se tiene, estos no se encuentran concentrados sino que, más bien, son ocasionales; por ende, aquí hay una oportunidad para establecer programas de fidelización en pro de conseguir la lealtad de los clientes.

Volumen de compra. Los clientes de Batericar's Éxito Avenida Panamericana no compran grandes volúmenes de productos o servicios; por consiguiente, sus decisiones no afectan a la empresa.

Información del comprador. La información que se brinda a los clientes suele ser confusa, pues en ocasiones, un funcionario le puede indicar a un cliente un valor económico diferente por algún producto o servicio, al



que realmente es. Se cuenta con publicidad en medios de comunicación tradicionales como radio, televisión, periódicos, volantes; inclusive, se cuenta con una página web institucional en proceso de mejoramiento.

### Resultados del trabajo de campo

Se hizo mediante encuestas a los colaboradores internos, 38 en total. Se hace énfasis en aquellos resultados que presentan un grado más bajo de conocimientos o resultados negativos, para poder proponer las respectivas mejoras.

**Tabla 1**  
*Resultados de encuestas a clientes internos*

1) ¿Conoce usted la misión de la empresa?	2) ¿Conoce usted la visión de la empresa?	3) ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?	4) ¿Conoce usted el manual de funciones de la empresa?
13 %: mediano conocimiento	13 %: mediano conocimiento	18 %: mediano conocimiento	21 %: mediano conocimiento
3 %: poco conocimiento.	3 %: poco conocimiento.	3 %: poco conocimiento.	3 %: poco conocimiento.
5) ¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?	6) ¿Considera usted que los cargos de la empresa son estimulantes, significativos y bien remunerados?	7) Ha recibido programas de inducción?	8) Ha recibido capacitación en los últimos seis meses?
21 %: mediano conocimiento	2,6 %: en desacuerdo	10,5 %: ninguno	5,3 %: no
3 %: poco conocimiento.	2,6 %: ni de acuerdo ni en desacuerdo.		
9) ¿En la empresa se emplea un estilo gerencial democrático o autocrático?	10) ¿En la empresa se estimula la creatividad?	11) ¿Qué tipo de contrato le ofrece la empresa?	12) Batericar's Éxito brinda a sus empleados atención especializada?
84 %: Estilo gerencial democrático	94,7 %: Sí	92,1 %: A término fijo	especializada?
15,80 %: Estilo autocrático	5,3 %: No	5,3 % A término indefinido.	8,3 %: No

13) Batericar's Éxito tiene en cuenta los intereses de sus empleados?

8 %: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

14) Batericar's Éxito compensa económicamente a sus colaboradores por el cumplimiento de metas?

8 %: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

3 %: Totalmente en desacuerdo con las compensaciones económicas.

15) De las siguientes limitantes para desempeñar su cargo, ¿cuál considera la más relevante?

Tiempo: 53 % consideran que es importante; el 21 %: la más importante; el 18 % no la consideran tan importante y el 8 %, ni sí ni no.

Ayudas audiovisuales: 58 %: consideran que son importantes; 24 %: no tan importantes

Material de trabajo: 63 %: importante; 13 %: muy importante.

Tecnología: 18 %: no tan importante; 13 %: importante; 8 %: muy importante y 3 %: ni sí ni no.

Espacio físico: 58 %: importante; 16 %: no tan importante.

Se aplicó un total de 381 encuestas; se muestra los resultados negativos, para que la empresa haga los correctivos necesarios

**Tabla 2**

*Resultados de encuestas a clientes externos*

1) ¿La empresa le proporciona sus servicios en un tiempo rápido y efectivo?	2) Los empleados demuestran competencia en el desempeño de sus funciones?	3) Los empleados atienden las necesidades específicas de los clientes?	4) Las instalaciones de Batericar's son atractivas para usted?
2,5 %: Nunca	2,5 %: Nunca	2,5 %: Nunca	15 %: No.
3,7 %: Casi nunca			

5) De los siguientes servicios, califique de 1 a 5 el grado de satisfacción, según el servicio que haya utilizado:

**Cambio de aceite:** 4 %: malo; 3 %: deficiente.

**Cambio de llantas:** 8 %: malo; 4 %: deficiente.

**Servicio de baterías:** 4 %: malo; 3 %: deficiente.

**Alineación y balanceo:** 1 %: malo; 4 %: deficiente.

6) ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes enunciados?

**Tiempo de transferencia de llamada:** 7 %: deficiente.

**Información suministrada:** 6 %: deficiente.

**Amabilidad:** 8 %: deficiente.

**Disponibilidad:** 9 %: deficiente.

**Facilidad para comunicarse:** 11 %: deficiente.

**Seriedad:** 5 %: deficiente.

**Confianza:** 4 %: deficiente.

#### 4. Discusión

Debido a que el principal propósito de esta investigación era aportar a mejorar el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, es preciso tener en cuenta que, para tal fin, fue necesario, en primera instancia, comprender el entorno y el sector en el cual está inmersa la empresa, observando las cinco fuerzas de Michael Porter para, luego, proceder a evaluar el servicio que se presta tanto a nivel interno como externo.

Para entrar en materia, cabe recordar que, dentro de la primera fuerza, Rivalidad entre competidores, se puede apreciar que para Batericar's Éxito Avenida Panamericana, su principal competencia es la empresa Energética, ya que registra un mayor nivel de ventas y, como consecuencia, tiene una mayor participación en el mercado. Peláez y Hermanos también es competencia, porque reporta mayores ventas en 2018 y, por consiguiente, su participación en el mercado es mayor. La empresa Llantas y reencaches de Nariño registra mayores ventas realizadas en el año 2018; por lo tanto, su participación en el mercado también es mayor.

Villegas y Ruiz (2016) argumentan: “La rivalidad en las líneas de productos para vehículos livianos y motos es intensa por el gran número de competidores, siendo el precio un factor determinante en la participación de mercado” (p. 88).

Montoya (citado por Zamora, 2019) manifiesta que:

La participación en el mercado busca contribuir a la organización con un mejor entendimiento del mercado y las necesidades de los consumidores para diseñar estrategias y programas de mercadeo que permitan lograr los objetivos planteados, así como crear relaciones y valor para los clientes, buscando aumentar las ventas y, por ende, la rentabilidad. (p. 8)

Arellano (citado por Zamora, 2019) argumenta que es bastante posible llegar a perfeccionar los servicios de la empresa a partir de tomar muy en cuenta al cliente y sus sugerencias; según su estudio, es la mejor forma de obtener una mayor participación en el mercado y ganar la preferencia de los clientes; hace hincapié en que, para mantenerse en el sector, se debe tener en cuenta “la diferenciación empresarial a través de proporcionar productos y servicios de calidad y respuestas rápidas para sus clientes” (p. 8).

Autoridades en el mercadeo como Kotler y Armstrong (citados por Zamora, 2019) aseguran que:

Una gran participación en el mercado puede implicar más problemas que utilidades para una empresa, puesto que un incremento de participación que asegure más utilidades, con seguridad traerá más riesgos; por lo tanto y, dado que esta relación no se la puede dividir, es importantísimo para las empresas, saber administrar, al igual que otros factores empresariales, su participación en el mercado. (p. 8)

Con relación a los principales competidores de Batericar’s Éxito Avenida Panamericana, se puede mencionar que Energética (Coéxito) y Peláez y Hermanos tienen una mayor participación en el mercado, porque sus ventas son mayores. Energiteca tiene 64 puntos a nivel nacional; Peláez y Hermanos tiene 26 puntos a nivel nacional; esto permite inferir que poseen un importante músculo financiero, manejan economías de escala, evidencian diferenciación y cuentan con mayores canales de distribución.

La empresa Llantas y reencachos registra a nivel regional, mayores ventas y con ello, mayor participación en el mercado, porque cuenta con un músculo financiero bastante relevante, amplia experiencia en el mercado y maneja -en menor proporción- economías de escala frente a las empresas anteriormente mencionadas. Cabe añadir que esta empresa tiene dos puntos: uno localizado en la ciudad de Pasto y el otro en la ciudad de Ipiales.

Por su parte, Batericar’s tiene ocho puntos a nivel nacional: tres en la ciudad de Pasto, uno en Ipiales, uno en Popayán, dos en Armenia y uno en Ibagué. Si se uniera su operación a nivel nacional, se puede tener una participación importante dentro del sector de comercio de partes, piezas, autopartes, accesorios y lujos para vehículos.

Con respecto a la segunda fuerza relacionada con la amenaza de nuevos entrantes, se puede hablar de barreras de entrada como los requerimientos de capital, cuya inversión debe ser alta para quienes quieran competir en este mercado, lo cual dificulta la entrada al mercado de nuevos competidores.

Villegas y Ruiz (2016) dicen que “la principal barrera de entrada la constituye el capital inicial necesario para poder incursionar con equipo e inventario competitivo; más allá de esto, no existen grandes limitantes, exceptuando por la preferencia del consumidor hacia empresas ya reconocidas” (p. 88).

Rosero (2019) expresa:

La Economía de Escala: esta barrera se crea cuando, en un sector, las empresas alcanzan el nivel de costos más bajo posible, cuando su cuota de mercado es lo suficientemente grande para la producción de volúmenes considerables de bienes o servicios, ya que, de este modo los costos fijos se reparten entre un mayor número de unidades. (p. 12)

Porter (citado por Rosero, 2019) plantea que “el gobierno puede restringir el ingreso de industrias mediante la asignación de permisos, licencias, leyes y/o normativas concernientes al establecimiento y operación del negocio” (p. 13).

Los requerimientos de capital son una barrera de entrada porque, si se quiere incursionar en un negocio, se debe realizar una alta inversión inicial; por ello muchos competidores nuevos desisten de querer incursionar en un mercado donde el primer obstáculo que encuentran es que deben contar con un importante capital para poder operar. Por esta razón, empresas como Batericar's, que pertenecen al sector de comercio de partes, piezas y autopartes, imponen estas limitaciones para que no cualquier competidor pueda acceder a este mercado.

La producción basada en economías de escala por parte de los proveedores de Batericar's es una ventaja competitiva que le permite aprovechar un mejor poder de negociación, ya que los costos de producción de las empresas proveedoras disminuyen al aumentar el volumen de producción; entonces, este tipo de empresas está en condiciones de ofrecer productos a menores precios, porque cuentan con un liderazgo en costos.

Las políticas gubernamentales también son barreras de entrada, porque el gobierno puede imponer restricciones para la operación de cualquier empresa; en este caso, para aquellas que quieran incursionar en el sector de comercio de partes, piezas, autopartes y accesorios, las cuales deben cumplir con la normatividad que se exige para competir en las mismas condiciones con otras empresas y, además, preservar el medio ambiente que se puede contaminar si no hay un manejo adecuado de los residuos y vertimientos que generan.

Rosero (2019) define las barreras de salida como:

Factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios, aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes: activos altamente especializados para el negocio, costos de salida, entre los que se destacan los costos laborales, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales y otros. (p. 84)

Es importante tener en cuenta los activos especializados o las inversiones en capital. Porter (citado por Herrera y Baquero, 2018) describe:

Si una corporación tiene fuertes recursos financieros, tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños; le permitirá sobrevivir más tiempo que estos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. (p. 8)

La curva de aprendizaje o experiencia para Porter (citado por Herrera y Baquero, s.f.) representa “el know how de toda empresa, [que] marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevo a ese mercado en concreto” (p. 9).

Como barreras emocionales, se puede entender que son los vínculos afectivos desarrollados entre los empleadores y sus colaboradores y en cómo han sorteado toda serie de dificultades al interior de las organizaciones; es por esto que estas relaciones interpersonales crean lazos de compañerismo, cuando hay un adecuado clima laboral y además existe inteligencia emocional en el equipo de trabajo. Según la información obtenida, en Batericar's se maneja un ambiente de cordialidad, porque cada funcionario tiene un trato amable y empático con su compañero de trabajo, no se discrimina a ningún funcionario, independientemente de su puesto de trabajo y se procura que las metas de cada colaborador estén alineadas con las metas de la organización, lo cual genera desarrollo personal.

De acuerdo con Porter (citado por Retos Directivos, 2017):

Las barreras emocionales son de carácter subjetivo y se relacionan con sentimientos o circunstancias personales de los responsables de las empresas en el momento de su ingreso en el mercado. Por ejemplo, el esfuerzo inicial que costó la entrada de la marca, las vicisitudes que tuvo que superar en las primeras etapas o el peso del legado familiar. Siempre existen barreras personales. (párr. 6)

Los activos especializados se constituyen como una barrera de salida, por cuanto son inversiones que se ha hecho en activos de este tipo, que no pueden ser utilizadas en otras industrias; por ejemplo, los elevadores para

carros; por esto, si quisieran salir del mercado, esto implicaría perder dicha inversión. También es un obstáculo para nuevos competidores, porque no cualquier empresa está en la capacidad de adquirir maquinaria y equipos especializados, que representan un costo elevado al inicio de cualquier empresa.

El *know-how* es una importante limitante para nuevas empresas que quieren competir en un determinado mercado. La trayectoria que tiene Batericar's en su sector es amplia, resultado del conocimiento que tiene su propietario, quien inició la empresa con la elaboración de baterías; más adelante, se especializó en otros segmentos del mismo sector, como llantas, lubricantes y accesorios de lujos para vehículos. Hoy en día, esta empresa es líder en el mercado, porque ha sabido combinar la experiencia acumulada de 30 años, con las nuevas tecnologías procedentes de países más avanzados ubicados en Norte América, Asia y Europa. Por tanto, es difícil para una empresa nueva, alcanzar la curva de experiencia que tiene Batericar's en este mercado, puesto que esto únicamente se consigue con los conocimientos previos que se posea.

Respecto a la tercera fuerza, que es el poder de negociación de los proveedores, los proveedores de Batericar's se encuentran ubicados en países como China, Corea del sur, Taiwán, Francia y, en Colombia, en ciudades como Bogotá, Cali y Medellín.

Villegas y Ruiz (2016) declaran que:

Los proveedores tienen un alto poder de negociación, ya que su capacidad productiva y comercial es superior a la de los distribuidores, que los conecta con el consumidor, teniendo incluso la capacidad de influir en el precio de venta que fija cada distribuidor para los productos de su marca. (p. 88)

Según Villalobos (2012), un artículo en coyuntura económica define la concentración geográfica; así que, este concepto tiene que ver con que si los insumos que se necesita para producir los bienes, los proveen pocas o muchas empresas; sugiere que la diferenciación de insumos es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores; considera que el impacto de los insumos hace referencia a si éstos, cuando son comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Se puede decir que en la empresa Batericar's Éxito Avenida Panamericana existe concentración de proveedores, dado que son bastantes quienes la surten con productos terminados, ya que ésta no produce, sino que más bien comercializa, los productos de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional; por ende, cuenta con una amplia gama tanto en productos como servicios automotrices, lo cual se ajusta a las necesidades de los diferentes tipos de clientes.

Respecto a si existe diferenciación en los productos que ofrecen los proveedores con los cuales trabaja Batericar's, se podría decir que sí, porque los proveedores con quienes trabaja se distinguen por ofrecer un amplio portafolio de productos, además de la calidad, factor decisivo a la hora de escoger un determinado proveedor, que supla las exigencias de los clientes finales, quienes quieren para sus vehículos, productos con buena calidad. Otro factor es el respaldo que tenga la marca, a nivel nacional o internacional y, finalmente, un factor determinante, el precio, porque si éste no es el adecuado, inmediatamente el cliente se irá con la competencia.

En cuanto al impacto de los insumos, la empresa se asegura de que sus proveedores cumplan con los estándares de calidad exigidos para cada una de las líneas de productos que manejan, porque esto genera confianza en los clientes como, por ejemplo, en los repuestos, estos deben ser de calidad puesto que está en juego no solo la vida de los conductores, sino también la vida de sus acompañantes o familiares. La amplia trayectoria que tiene Batericar's en el mercado le permite cierta credibilidad y confianza para trabajar con las marcas más reconocidas en el mercado, con las cuales ha negociado a lo largo del tiempo. En el caso de servicios como cambio de aceites y estética automotriz, se emplea productos de las mejores marcas e incluso, también, productos procedentes del extranjero.

Referente a la cuarta fuerza, la amenaza de los productos o servicios sustitutos, si bien hay muchos talleres de barrio que ofrecen reencauche de llantas, baterías de segunda y reutilización de aceites, a precios muy económicos, la mayoría de ocasiones los clientes prefieren adquirir este tipo de productos nuevos, porque saben muy bien acerca de la calidad y el respaldo con que cuentan las marcas reconocidas.

Esto también contrasta con lo encontrado por Villegas y Ruiz (2016) quienes afirman que, en cuanto a lubricantes y aceites, la empresa estudiada maneja las diferentes líneas existentes en el mercado, por lo que no existe amenaza alguna. Respecto a repuestos y accesorios, se puede conseguir usados en el mercado, que se convierten en opción para el consumidor cuando no dispone del dinero suficiente para el artículo nuevo, por lo que la propensión a la sustitución es baja.

Taipe y Pazmiño (2015) sostienen que:

Los productos sustitutos son fuerzas o factores que influyen en las actividades de la empresa, debido a que las organizaciones pueden comprar como alternativa, un producto o servicio que puede sustituir al producto o servicio de la empresa que lo fabrica. [Además], los productos sustitutos satisfacen la misma necesidad o deseo, ya que cumplen las mismas funciones que los productos de la empresa, pero con tecnología diferente. (p. 177)



Pese a que existen sustitutos en este sector del mercado, los clientes conocen muy bien las ventajas de adquirir un producto nuevo y, en la mayoría de las ocasiones, van a preferir un producto nuevo a un producto reutilizado o de segunda, pues saben que con ese mismo dinero que invierten en un producto de segunda o aumentando un poco más de dinero, podrían obtener un producto nuevo y de calidad; por lo tanto, el producto nuevo tendrá un mejor desempeño que uno que ya ha sido usado. Bajo este entendimiento, los sustitutos representan una amenaza baja para la empresa, la cual conoce muy bien que su segmento de mercado está situado en los estratos 3, 4, 5 y 6, de por sí exigentes, de altos ingresos económicos y con poca inclinación a comprar productos sustitutos, además de conocer muy bien la relación costo-beneficio.

La quinta fuerza es el poder de negociación de los clientes, dentro de la cual se pudo evidenciar que estos no están organizados y mucho menos concentrados, por lo cual no son considerados como una amenaza importante para la empresa; además, no son altos los volúmenes de compra que estos realizan.

En este punto, Villegas y Ruiz (2016) observaron que, en general, los clientes no presentan un alto poder de negociación, pues si bien es cierto que no se encuentran organizados, exigen ciertas condiciones de calidad y precio basados en su experiencia y conocimientos. Los clientes empresariales son quienes presentan mayor poder negociador, por el volumen de sus compras, aunque esto mismo lleva a no ver afectado el precio final al consumidor.

La información recopilada en Batericar's Éxito Avenida Panamericana dio cuenta de que, efectivamente, los clientes no se encuentran concentrados o asociados para ejercer algún tipo de presión, con el fin de conseguir reducción de precios, productos de mayor calidad o un mejor servicio. Si lo estuvieran, esto sí representaría una amenaza para la empresa, puesto que sus requerimientos tendrían un gran peso en las decisiones de la empresa.

Los clientes tampoco adquieren grandes volúmenes de compra, por lo cual no son representativas para la organización ni una amenaza. Si un cliente por si solo facturase más del 50 % de las ventas totales, sí representaría una amenaza importante; pero, como esto no ocurre en la realidad, más bien se podría decir que los productos y servicios que los clientes adquieren son solo para su vehículo particular.

La información que se brinda al cliente en ocasiones se torna confusa, debido a que no existe un direccionamiento al respecto. Algún funcionario puede decir que tal producto o servicio vale cierta cantidad de dinero, mientras que otro colaborador puede dar un valor diferente; entonces, es necesario que se trabaje sinérgicamente entre la parte directiva y sus colaboradores, para que haya unificación de información y evitar incidentes por falta de coordinación.

El conocimiento de los clientes internos en cuanto a la misión, visión y objetivos de la empresa, se vio reflejado en que la mayoría aseguró saber; en una menor proporción, los encuestados informaron no tener conocimientos al respecto.

Santander (2019) expresa que a la mayoría de los colaboradores de su empresa objeto de estudio le fueron socializados la misión, visión y objetivos de la organización y, apenas una mínima parte respondió que no. Sostiene que la importancia de este asunto está “en la misión, visión y objetivos, la personalidad de la misma, cómo se encuentra, cómo se proyecta, qué se quiere lograr dentro de la razón social de la misma” (pp. 61-62). Además, indica:

Quien trabaja por ello, son los operarios; por esta razón es tan importante que los trabajadores tengan conocimientos de los aspectos anteriormente mencionados, ya que, si se trabaja en torno a un objetivo, es más fácil adaptar y desarrollar la labor según el desempeño, trabajo y personalidad de cada uno. (pp. 61-62)

Según Llundain (2017) “la misión, o razón de ser, expresa las razones constitutivas de la compañía en ese momento, que orientan, dan significado a la acción empresarial y justifican su existencia futura” (p. 28). Y, respecto a los objetivos, expresa que “los objetivos estratégicos pretenden concretar todo lo analizado y decidido en iniciativas concretas, cuantificadas y medibles, desplegadas en líneas de acción de crecimiento y mejora, que deben concentrar los esfuerzos y recursos de la empresa durante el próximo periodo” (p. 75).

Para Martínez (2018):

La visión representa la imagen que se tiene de donde se desea llegar, definiendo en el tiempo, o indefinido. Es la idealización de un futuro y debe plasmar: idea de triunfo, un reto ambicioso a largo plazo, ser estable a lo largo del tiempo y ha de merecer el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución” (p. 36)

Como se puede evidenciar, es fundamental el hecho de que los funcionarios conozcan cada uno de los componentes del direccionamiento estratégico, porque de esta manera ellos mismos sabrán a qué objetivos deben apuntar y además conocerán a qué se dedica la empresa para la cual están laborando. Es decir, la empresa traza para cada colaborador, las metas en común que deben lograr en un futuro.

Los resultados del presente estudio permiten evidenciar que la mayoría de los funcionarios tiene claridad en sus funciones y, en un menor porcentaje, no; a diferencia de lo que sucede con los datos encontrados por Santander (2019), quien argumenta que, en su empresa, una parte significativa de los colaboradores no tiene claridad sobre sus funciones:

Para que exista un buen desempeño y una buena realización de las tareas, es necesario que por parte de los jefes y los directivos inmediatos haya una buena descripción del cargo y que, por supuesto, estén bien definidas las funciones, ya sea verbalmente o por escrito, teniendo en cuenta que el personal de mercadeo y servicio al cliente es el que más contacto tiene con los clientes externos; y si se quiere lograr la satisfacción de los mismos, frecuencia de compra y buen servicio post venta, por lo tanto es necesario que los trabajadores sepan cómo, cuándo y de qué manera van a desarrollar las tareas y sus funciones.

La empresa debe realizar un documento escrito y actualizado de los procedimientos, procesos, funciones, tareas y metas de cada uno de los cargos o puestos de los colaboradores para evitar que una parte de los colaboradores internos tenga inconvenientes en el desempeño de las labores. (pp. 63-64)

El manual de funciones es un documento fundamental para cualquier organización; en él se consigna información clave para la realización del trabajo de los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos; por esto, ante cualquier eventualidad, el personal puede acudir a él para salir de dudas y así realizar de la mejor manera posible las labores encomendadas. Además, es necesario que le sea socializado a la totalidad de los colaboradores, para que estos conozcan la existencia del mismo y comprendan su utilidad.

El reglamento interno de trabajo, según el artículo 104 del Código de trabajo (Ministerio de Protección Social, 2011) es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio. Según los resultados de las encuestas realizadas al personal de Batericar's, hay una parte significativa de los colaboradores que no tiene un pleno conocimiento sobre el reglamento interno de trabajo, situación parecida a la que Zambrano (2014) encontró: “ninguno de los colaboradores de la empresa conoce la existencia del reglamento interno de trabajo o algo similar al reglamento interno de trabajo” (p. 43); a su vez, “la mayoría de los trabajadores desconoce sus derechos como colaboradores de la empresa” (p. 47).

Bajo este parámetro, la falta de conocimiento del reglamento interno de trabajo es una debilidad para la empresa, puesto que este documento es la extensión del contrato individual de cada colaborador; además, en él se consigna los lineamientos para dirimir conflictos internos entre colaboradores, los horarios de trabajo, salario mínimo legal o convencional, fechas de pago, indicaciones para tramites médicos, prescripciones de seguridad, indicaciones para evitar que los colaboradores realicen riesgos profesionales, orden jerárquico, especificaciones de las labores que no deben ejecutar mujeres ni menores de 16 años, obligaciones y prohibiciones especiales para los empleadores y colaboradores, entre otros.

En una menor proporción, los colaboradores respondieron que los cargos de la empresa son estimulantes, significativos y bien remunerados; es por esto que Grundy (2019) expresa:

[Dentro de] las variables que determinan la satisfacción laboral, los principales factores son: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea de satisfacción.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral, tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. (p. 25)

Es prioritario, entonces, que los cargos sean estimulantes, significativos y bien remunerados, porque esto garantiza la permanencia del personal en cualquier empresa; además, existirá satisfacción laboral y así no habrá una continua rotación de personal.

Una pequeña parte de los colaboradores manifiesta que no han recibido programas de inducción para la realización de sus labores, a diferencia de Nowell (2015), quien encontró que en su empresa objeto de estudio:

Gran parte de los colaboradores aseguran no haber recibido inducción al puesto al iniciar la relación laboral con la empresa.

A cada nuevo colaborador se le debe brindar una inducción, la cual debe ser, primeramente, general a la compañía. Allí es donde se le deben plantear las metas y objetivos de la empresa. Por lo tanto, se indica que desde el primer momento se tiene que capacitar al personal, incluso, integrar a la capacitación a aquellas personas que trabajan indirectamente para la misma o que brinden servicio de outsourcing. (p. 63/4)

Es fundamental que existan estos procesos de inducción, pues a través de ellos, cada colaborador se familiariza con la empresa, con los compañeros de trabajo, la cultura empresarial, con los directivos, las políticas y los manuales existentes al interior de cada organización.

Una pequeña parte de los colaboradores en Batericar's afirmó no haber recibido ningún tipo de capacitación. Nowell (2015), por su parte, encontró que:

La mayoría de los colaboradores no han recibido capacitación en relación a su trabajo.

En la actualidad, es importante que las empresas sepan desarrollar las habilidades que poseen los colaboradores, para lograr un avance dentro de la empresa. Para ello, es indispensable que la organización implemente capacitaciones para las personas, denominadas el talento humano. Es por ella la importancia de las capacitaciones a los mismos, lo cual facilita el crecimiento de las competencias personales y empresariales.

Por lo tanto, la capacitación para los colaboradores es un proceso fundamental para que los mismos tengan los conocimientos en áreas de atención, servicio, higiene, entre otros, para desarrollar un servicio al cliente, eficiente. (p. 64/1)

La relevancia de las capacitaciones radica en que, por una parte, amplía el nivel de conocimientos de cada colaborador y, por otra, esos mismos conocimientos pueden ser utilizados en beneficio de la empresa, ya que de esta forma se estará en mejores condiciones de atender a los clientes externos, los cuales son una prioridad para cualquier organización.

Acerca de los estilos gerenciales o de liderazgo que se emplea en Batericar's, la mayoría de los encuestados hace referencia a un estilo gerencial democrático y, en una menor proporción, a un estilo gerencial autocrático. Estos resultados se asemejan a lo encontrado por Chirinos y Valdivia (2019), quienes pudieron evidenciar en la empresa estudiada, que se trabaja con el estilo gerencial democrático, el cual se divide en tres niveles: alto, medio y bajo; el predominante es el de nivel alto. Sostienen que, el estilo gerencial autocrático también se divide en tres niveles: alto, medio y bajo, y para el caso de su empresa, el estilo gerencial autocrático predominante es el de nivel bajo. Como se puede apreciar, es necesario que en las empresas se emplee estilos gerenciales democráticos, ya que esto permitirá que exista un diálogo abierto entre directivos y colaboradores para compartir ideas, escuchar al personal y tomar en cuenta los valiosos aportes de los funcionarios.

Gran parte de los encuestados afirmaron que en la empresa se estimula la creatividad, resultado similar a lo expuesto por Huamán (2019), quien en su empresa objeto de estudio halló lo siguiente:

El nivel de ejercicio del liderazgo transformacional es muy alto; por lo tanto, existen jefes y supervisores que transmiten pasión y motivación por el trabajo, fomentan y premian la creatividad entre sus seguidores, transmiten confianza, carisma; de igual manera, respetan y celebran la contribución individual. (p. 65)

El liderazgo transformacional, según Burns (citado por Huamán, 2019) es un proceso donde “los líderes y seguidores se relacionan entre sí, para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación” (p. 30). Es indispensable que

se estimule la creatividad entre los colaboradores, pues de ellos mismos pueden surgir ideas creativas e innovadoras en los diferentes procesos de una organización, por lo cual sus consejos serán un gran aporte para el mejoramiento de la misma y su personal.

Al referirse al tipo de contrato que tienen los colaboradores de Batericar's, la mayoría respondió que es a término fijo y, en una menor proporción, que tienen un contrato a término indefinido. Esta situación ocurre de igual forma a nivel nacional, como lo demuestra el estudio realizado por Vega-Monsalve, Pinzón, Álvarez y Serna (2014) quienes encontraron que, en 22 empresas del sector industrial, de naturaleza privada y que tenían más de 50 trabajadores, se puede apreciar cómo uno de los tipos de contrato más utilizado es el contrato a término fijo y no se menciona la existencia de contrato a término indefinido.

Revista Semana (2017) describe que las empresas prefieren los contratos a término fijo o los servicios de empleo de empresas temporales, para reducir su carga fiscal; además, es el Estado quien más vincula personal a término fijo; también en Colombia, la mayoría de las contrataciones son a término fijo y, en una menor proporción, a término indefinido; esto es perjudicial y afecta el consumo, pues la gente que labora mediante un contrato a término fijo, prefiere ahorrar a gastar, para cuando le cancelen su contrato.

Con respecto a si los colaboradores de Batericar's reciben atención especializada por parte de sus jefes, algunos de ellos contestaron que no. Santander (2019) dice:

Contar con la participación y comunicación activa por parte de los jefes inmediatos es importante, puesto que esto le permite al colaborador no solo conocer los diferentes puntos que generan dificultades en cuanto a las labores desempeñadas, sino también brindar la seguridad y confianza al colaborador dentro de la organización y por lo que está haciendo dentro de ella. (p. 66)

Es fundamental que los jefes brinden atención especializada a sus colaboradores, ya que esto afianza las relaciones entre ellos y, por lo tanto, hay un mejor ambiente para trabajar en equipo; el colaborador se sentirá como alguien importante para la empresa y tendrá en cuenta que el trabajo que desempeña es esencial para alcanzar las metas que se ha propuesto lograr la organización.

Algunos colaboradores sienten y así lo expresan, que la empresa no tiene en cuenta sus intereses; por esto, Ruiz-Alba (citados por Hernández, 2019) argumentan que, identificar esos intereses de los colaboradores, se define como mercadeo interno, en el cual “la empresa se esfuerza por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar así, la motivación y satisfacción laboral” (pp. 13-14).

Como consecuencia, si una organización está dispuesta a tener en cuenta los intereses de sus colaboradores, esto le permitirá aumentar los niveles de motivación y, por ende, incentivar el compromiso y sentido de pertenencia de los mismos hacia la empresa, lo cual generará fidelización entre unos y otra, porque ambas partes están involucrándose hacia los mismos objetivos.

En cuanto a la inquietud sobre si Batericar's compensa económicamente a sus colaboradores, algunos de los encuestados respondieron que no estaban ni en acuerdo ni en desacuerdo. Al respecto, Martín (citado por Chávez, 2019) explica: “los empleados se encuentran motivados de manera extrínseca cuando son capaces de beneficiarse indirectamente a través de compensaciones monetarias” (p. 31).

De esta forma, si el personal cuenta con un sistema de compensaciones, está motivado o aumenta sus niveles de motivación, por lo cual se siente comprometido a realizar un mejor trabajo cada día, en pro del mejoramiento de la organización y de su beneficio propio.

Los colaboradores, en su mayoría, afirman que el tiempo es una limitante importante para el desempeño del cargo; para otros es más importante y, finalmente, para un reducido grupo de los encuestados, el tiempo es una limitante menos importante. Por esta razón, se recomienda llevar a cabo un estudio de tiempos y movimientos para poder saber si cada colaborador tiene un tiempo prudencial para la realización de sus labores. Para Pérez (2013), “el estudio de tiempos se utiliza para registrar los tiempos y ritmos de trabajo que correspondan a una tarea, realizados en condiciones específicas para analizar esos datos y dar a conocer el tiempo que se tardará en llevar a cabo esa tarea, según una norma previa” (p. 100).

Realizar un estudio de tiempos y movimientos sería beneficioso para Batericar's, dado que esto le permitiría tener la certeza sobre el tiempo que destina cada colaborador en la realización de sus labores y, también, conocer el tiempo que desperdicia, para lo cual sería conveniente tomar ciertas medidas en pro de la eficiencia.

Los funcionarios aseguran que los materiales de trabajo son una limitante para el desempeño del cargo; para la mayoría, estos son una limitante importante y, en menor proporción, manifiestan que es una limitante importante. Pérez (2013) afirma que,

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario tener en cuenta una serie de elementos, recursos o insumos que, unidos entre sí, participan en el funcionamiento productivo de la empresa. Estos elementos administrados correctamente conllevarán la productividad en su área de trabajo. (p. 15)

Es válido afirmar que, si los colaboradores cuentan con adecuados materiales de trabajo para el desempeño de su cargo, serán más productivos y estarán en condiciones propicias para desempeñarse de la mejor forma y poder

ejecutar cualquier labor eficazmente; esto les brinda seguridad, pues cada uno de ellos tiene la certeza de que cuenta con los materiales necesarios para cumplir con sus funciones.

Otra limitante para desempeñar el cargo es la tecnología; para algunos encuestados, ésta es una limitante no tan importante; para otro grupo, es una limitante importante y, en una menor proporción, afirman que es una limitante más importante. Al respecto, Cano (2019) afirma:

Las tecnologías de la información y la comunicación han transformado nuestra manera de trabajar y gestionar recursos. Las TIC son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo, agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros, y promocionando nuestros productos en el mercado. (p. 504)

En este orden de ideas, se puede decir que las empresas que emplean la tecnología en cada uno de sus procesos, son más productivas y, por ende, más competitivas, en el marco de un mundo globalizado donde no solamente se compete con empresas a nivel local sino a nivel mundial. Las empresas que implementan tecnología de avanzada en sus procesos, obtienen una ventaja competitiva que las distancia de aquéllas que no lo hacen.

Para la mayoría de los colaboradores, el espacio físico es una limitante importante y, en menor proporción, es menos importante. De Mier (citada por Oliver, 2016) considera que “el espacio físico de trabajo contribuye al bienestar y satisfacción de los empleados, mejora la productividad y disminuye la rotación o el absentismo” (párr. 2). Por esta razón, las empresas están realizando grandes inversiones, con el fin de crear espacios más cómodos, porque, como lo indica De Mier, los trabajadores así “aumentan su concentración, facilitan una cultura colaborativa y ayudan a que se sientan identificados con la misión, visión y valores de la organización” (párr. 2).

Como se puede apreciar, son muchas las ventajas para la empresa al contar con espacios adecuados para sus colaboradores, dado que esto les impulsa a desempeñarse de una mejor forma en sus puestos de trabajo y elimina distractores; además, cada una de estas ventajas va en beneficio de la empresa misma.

Ahora bien, se debe tener en cuenta las opiniones de los clientes externos, quienes también se pronunciaron en las encuestas, cuando se les solicitó información acerca de la empresa Batericar's Éxito Avenida Panamericana; por esto, es imperativo apreciar cada uno de los siguientes aspectos:

Una minoría respondió que casi nunca y nunca, la organización proporciona sus servicios en un tiempo rápido y efectivo. Vasco y Montufar (2018) afirman: “el objeto social de las empresas es el de ofrecer servicios de manera eficiente, ágil y de calidad, con conocimientos, habilidades, destrezas y



trabajo en equipo de su personal, adquirido a través de los años” (p. 2). Con base en este postulado, lo más recomendable para evidenciar la percepción que tienen algunos clientes acerca del tiempo y la efectividad del servicio en la organización, es hacer encuestas periódicas; es decir, cada tres o cada seis meses, para observar si en los clientes, este aspecto ha mejorado.

En cuanto a si los colaboradores demuestran competencia en su desempeño, algunos clientes informaron que nunca lo hacen; por esto, Pedraza (citado por Ramón, 2019) sostiene que:

El desempeño de un trabajador se ha considerado como base para mejorar la efectividad y éxito de una organización; y es por ello que, actualmente se da un especial interés por parte de los dueños y los gerentes de recursos humanos, para trabajar sobre los aspectos que permitan no solo medirlo, sino también mejorarlo. (p. 1)

Es imprescindible que el gerente o los directivos hagan periódicamente una evaluación del desempeño para que, tanto los colaboradores como sus jefes inmediatos, observen sus niveles de conocimiento referentes a las labores que ejecutan a diario y, así, poder determinar los puntos fuertes y los puntos débiles que necesitan ser mejorados a través de una capacitación oportuna.

Ahora bien, a la pregunta sobre si la empresa atiende las necesidades específicas de los clientes, algunos de los encuestados respondieron que los colaboradores de la organización en cuestión nunca atienden sus requerimientos. Cabe recordar lo que significa ‘atención al cliente’; según Blanco (citado por Morales, Terranova, Sandoya, 2019):

Atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminados a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes. (p. 270)

Bajo estas opiniones, se debe prestar especial cuidado con aquellos clientes que respondieron que la empresa nunca atiende sus necesidades, porque por ese inconformismo pueden resultar consecuencias graves para la empresa, que afectan la imagen que proyecta hacia el mercado; por lo tanto, es útil que se indague con aquellos clientes insatisfechos, en qué aspectos debe mejorar la atención, para convertir aquellas quejas en oportunidades.

Para algunos clientes externos, las instalaciones de la empresa objeto de estudio no son atractivas, razón por la cual Dueñas Noguera (2015) argumenta: “las instalaciones físicas y los equipos deben ser atractivos y estar limpios; y los empleados, deben tener una buena apariencia física” (p. 37). En consonancia, se puede afirmar que las instalaciones de la empresa son visualmente atractivas; el aseo es un aspecto al que siempre se le presta cuidado, motivo por el cual la empresa se diferencia de otras,

aunque se debe implementar una sala de espera acondicionada con todas las comodidades, como sillones, sofá, estación de café o agua, para que los clientes se sientan más a gusto mientras esperan.

Los resultados de las encuestas a clientes externos dejaron en evidencia su insatisfacción con los servicios de cambio de aceite, de llantas, de baterías, alineación y balanceo, porque calificaron este tipo de servicios como malo y deficiente. Así pues, Delgado, Martínez y Covas (2015) expresan:

Las insatisfacciones de los clientes son el punto de partida para la mejora que la empresa se debe plantear; conocer así la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y lo real que recibe, que es de máxima importancia. (p. 107)

Convendría averiguar con estas personas, por qué calificaron negativamente estos servicios y, corregir las fallas detectadas; este tipo de clientes podría afectar la imagen de la empresa en conversaciones con familiares o amigos; un cliente insatisfecho comunica con más personas un comentario negativo, que uno positivo.

Otro asunto al que hay que prestarle importancia es al tiempo de transferencia de llamada, según el cual, para algunos clientes, es deficiente. Ladrón (2018) señala lo que no hay que hacer en una conversación telefónica: “No hagas esperar al cliente en línea: el cliente espera rapidez en el servicio” (p. 195).

Es imperativo que los colaboradores encargados de las comunicaciones externas de la empresa presten especial cuidado a las llamadas telefónicas, dado que, en la actualidad, el tiempo de las transferencias de llamadas debe ser corto, pues los clientes demandan eficiencia con los servicios que prestan las organizaciones y, ante todo, valoran que no se les haga perder el tiempo.

Se puede apreciar que algunos clientes externos manifestaron que la calidad de la información es deficiente; por esto, cabe recordar que uno de los derechos del consumidor, según la Ley 1480 de 2011, es:

A recibir información: obtener información completa, veraz, transparente, oportuna, verificable, comprensible, precisa e idónea respecto de los productos que se ofrezca o se ponga en circulación, así como sobre los riesgos que pueda derivarse de su consumo o utilización, los mecanismos de protección de sus derechos y las formas de ejercerlos. (p. 1)

De esta forma, según lo expresado en la norma, es prioritario que a cada colaborador que tiene contacto con clientes externos, se le socialice la importancia de brindar una información transparente; los clientes están en todo el derecho de recibir información relacionada con los productos o servicios que adquieran, puesto que hay una ley que los ampara y, por la misma razón, las empresas deben procurar en todo momento ser honestas

con la información que transmiten a los clientes finales; si transmiten una información falsa, podrían tener repercusiones legales.

Para algunos clientes externos, la amabilidad en la atención en Batericar's es deficiente; para esto conviene recordar lo que dice Tschohl (2014) al respecto: "los clientes dicen que los empleados deberían conocer todos los detalles de su trabajo, mostrarse corteses y proyectar confianza en el servicio que ofrecen" (p. 134). Por esto, es válido expresar que los colaboradores deben procurar crear un ambiente de amabilidad con sus clientes, ya que son ellos la razón de ser de una organización y, en la medida en que ofrezcan un buen servicio, el cliente regresará, porque se ha creado confianza.

Con respecto a la facilidad para comunicarse con la empresa, algunos encuestados sostienen que ésta es deficiente. En el estudio de Flores y Acevedo (2019), los clientes expresaron que la interacción con el personal de la empresa es muy agradable, razón por la cual argumentan:

Los clientes de la empresa sienten que la comunicación con el personal es muy agradable en cuanto a la información brindada, porque aquí es donde se establece protocolos que pueden ser adoptados como modelo de atención estandarizado; con esto se puede evidenciar que los empleados son el principal activo que tiene la empresa, para llegar a un nivel alto en cuanto a la satisfacción del cliente. (p. 48)

Así pues, según lo muestran los autores, los colaboradores que atienden a los clientes externos desempeñan un papel importante, ya que son quienes afianzan las relaciones entre el público y la empresa, para lo cual es prioritario que cuenten con la capacitación suficiente y los conocimientos necesarios de los productos y servicios, para poder comunicarse eficazmente con su público objetivo.

Cabe mencionar también que, para algunos encuestados, la seriedad con la que realizan los colaboradores su trabajo, es deficiente. Se debe recordar, entonces, lo que significa seriedad, palabra que proviene de serio, responsable, prudente; en un sentido más amplio, la seriedad hace referencia al profesionalismo con el que los colaboradores se toman su trabajo y lo realizan de la forma más adecuada, por lo que conviene indagar con los encuestados, las sugerencias al respecto y así poder mejorar el servicio, para que sientan que sus aportes son tenidos en cuenta.

Finalmente, también para algunos encuestados, la confianza que les brindan los colaboradores de Batericar's es deficiente y no sienten esa seguridad que genera alguien en algo o en sí mismo. Entonces, es recomendable que los colaboradores realicen sus labores de la mejor forma posible, para no defraudar la confianza que se deposita en ellos y, además, que se les recuerde la amplia trayectoria que la empresa tiene el mercado, hecho por el cual pueden confiar los servicios automotrices en manos de expertos.

## 5. Conclusiones

Se identificó factores internos y externos que inciden en la empresa, los cuales pueden ser mejorados con una encuesta periódica que evidencie cómo se va corrigiendo las falencias detectadas a través de la implementación de las medidas pertinentes.

Con respecto a los clientes internos, se debe prestar especial cuidado ya que algunos funcionarios no tienen un alto grado de conocimiento relacionado con la filosofía corporativa, y esto perjudica a la empresa, ya que el compromiso de ofrecer un excelente servicio al cliente depende del conocimiento a profundidad de cada uno de los componentes que integra el direccionamiento estratégico de la empresa.

## 6. Recomendaciones

Elaborar y repartir tarjetas a cada uno de los colaboradores, que contengan aspectos como la misión, visión, objetivos, valores y políticas, para que en todo momento dispongan de esta información y se comprometan con el conocimiento pleno de la filosofía corporativa.

Capacitar al cliente interno en temas relacionados con clima laboral, inteligencia emocional, lenguaje corporal y servicio al cliente.

## 7. Conflicto de intereses

El autor del artículo declara no tener ningún tipo de conflicto de intereses del trabajo presentado.

## Referencias

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Cano, G.E. (2019). Las TIC en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510.
- Chávez, E. (2019). *Proyecto de mejoramiento de los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal que trabaja en la Dirección Nacional de Normatización (DNN) de la Plataforma Gubernamental Sur del Ministerio de Salud Pública (MSP) durante el año 2019* (Trabajo de Especialización). Universidad San Francisco de Quito (USFQ). <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8092/1/141881.pdf>

- Chirinos, J.C. y Valdivia, W.J. (2019). *Relación del Estilo de Supervisión Autocrático y Democrático con respecto al comportamiento seguro de los conductores de transportes MARWILL E.I.R.L, Arequipa 2018* (Trabajo de Grado). Universidad Tecnológica del Perú. [http://146.20.92.109/bitstream/UTP/1838/1/Julio%20Chirinos\\_William%20Valdivia\\_Tesis\\_Titulo%20Profesional\\_2019.pdf](http://146.20.92.109/bitstream/UTP/1838/1/Julio%20Chirinos_William%20Valdivia_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1480 – Estatuto del Consumidor. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1480\\_2011.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html)
- Delgado, N., Martínez, G. y Covas, D. (2015). Procedimiento para la mejora del servicio de envíos de mensajería DHL Express, perteneciente a la empresa de correos Cienfuegos. *Revista Científica “Visión de futuro”, 19(1)*, 103-120.
- Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente (DAMA). (1997). Resolución 1170 de 1997, “por medio de la cual se dicta normas sobre estaciones de servicio e instalaciones afines y se deroga la Resolución 245 del 15 abril de 1997”. <https://redjusticiaambientalcolombia.files.wordpress.com/2012/09/resolucion-1170-de-1997-por-medio-de-la-cual-se-dictan-normas-sobre-estaciones-de-servicio-e-instalaciones.pdf>
- Dirección Legal Ambiental de la Secretaría Distrital de Ambiente. (2007). Resolución 2542 “por la cual se otorga permisos de vertimientos”. <https://es.scribd.com/document/395731813/RESOLUCION-2542-DE-2007-pdf>
- Dueñas Nogueras, J. (2015). *Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio*. IC Editorial.
- Especiales Dinero. (2018). 5000 empresas más grandes de Colombia. <https://especiales.dinero.com/las-5000-empresas-mas-grandes-de-colombia/index.html>
- Flores, J. y Acevedo, M. (2019). *Estudio de percepción del servicio al cliente de la empresa Maderas Arizona en la ciudad de Pasto* (Trabajo de Grado). Universidad Mariana, Pasto, Colombia.
- Grundy, R.E. (2019). *Satisfacción laboral en los funcionarios de la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Arequipa (Sedapar), 2017* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8735/MADgrlore.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, F.X. (2019). *La motivación: semillero de compromiso en una organización* (Trabajo de Especialización). Universidad Militar Nueva Granada. <https://repositorio.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21314/HERN%c3%81NDEZCABALLEROFrancYXIMENA2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Herrera, R. y Baquero, M.B. (s.f.). Las 5 fuerzas de Porter. [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf)

- Huamán, B.C. (2019). *Ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C. periodo 2018* (Trabajo de Grado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4234/TRABSUFICIENCIA\\_HUAMAN\\_GIOVANNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4234/TRABSUFICIENCIA_HUAMAN_GIOVANNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ladrón, M. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación*. Tutor Formación.
- Llundain, J. (2017). *El proyecto estratégico de la empresa*. ESIC editorial
- Martínez, E. (2018). *Iniciación en la economía y gestión de empresas*. Editorial Universidad Politécnica de Cartagena.
- Ministerio de Protección Social. (2011). Código Sustantivo del Trabajo. [www.ilo.org/dyn/travail/docs/CodigoSustantivodel](http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/CodigoSustantivodel)
- Morales, F.R., Terranova, G.F. y Sandoya, L. (2019). La calidad en el servicio al cliente: factor de éxito de las empresas. *Opuntia Brava*, 11(4), 268-278.
- Nowell, C.L. (2015). *Capacitación y servicio al cliente* (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Nowell-Crysta.pdf>
- Oliver, R. (2016). Espacios de trabajo que motivan. [https://elpais.com/economia/2016/08/18/actualidad/1471511895\\_587125.html](https://elpais.com/economia/2016/08/18/actualidad/1471511895_587125.html)
- Pérez, M. (2013). *Herramientas de medida de la productividad*. ICB Editores.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Editorial Pirámide.
- Presidencia de la República de Colombia. (1990). Decreto 0283 del 30 de enero “por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte, distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo y el transporte por carrotanques de petróleo crudo”. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/7dc32fbd-c2b9-4e5e-bd43-14f4917ab45c/Decreto-0283-de-1990-Por-el-cual-se-reglamenta-el-a.aspx>
- Presidencia de la República de Colombia. (2019). Decreto 957 del 5 de junio de 2019 “por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011”. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- Ramón, A.E. (2019). *Modelo de gestión de talento humano y mejoramiento del desempeño laboral en la fábrica Ivonndy de la ciudad de Salcedo, provincia de Cotopaxi* (Trabajo de Grado) Universidad Regional Autónoma de los Andes. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10285/1/TUAEXCOMADM032-2019.pdf>
- Retos Directivos. (2017). Barreras de salida. Qué son y algunos ejemplos. <https://retos-directivos.eae.es/barreras-de-salida-que-son-y-algunos-ejemplos/>

- Contratación. Esta propuesta busca que haya más contratos a término indefinido. (2017, 28 de septiembre). *Revista Semana*. <https://www.semana.com/trabajo-y-educacion/articulo/trabajo-como-conseguir-que-haya-mas-trabajo-a-termino-indefinido/73935/>
- Rosero, E.M. (2019). *Propuesta de diseño de manual de procedimientos para la empresa Netvalle TV* (Trabajo de Grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/16283/E.%20ROSERO-Trabajo%20Titulaci%c3%b3n%20PUCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santander, M. (2019). *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional del proceso de mercadeo y servicio al cliente de la empresa Montagas S.A E.S.P. de la ciudad de Pasto año 2019* (Trabajo de Grado). Universidad Mariana, Pasto, Nariño, Colombia.
- Taipe, J.F. y Pazmiño, J.F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183.
- Tschohl, J. (2014). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Servicio al cliente* (10.ª ed.). Service Quality Institute.
- Vasco, J.A. y Montufar, J.C. (2018). Estrategias de administración del tiempo en la empresa de servicios. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/administracion-tiempo-empresas.html>
- Vega-Monsalve, N., Pinzón, A., Álvarez, C. y Serna, H.M. (2014). Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en organizaciones colombianas. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/2482/2560?inline=1>
- Villalobos, J. (2012). Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. <https://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Villegas, D.A. y Ruiz, C.L. (2016). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Lubricantes La 40 ubicada en la ciudad de Tuluá para el período 2017 – 2020* (Trabajo de Grado), Universidad del Valle. <https://1library.co/document/q7ww6onz-diseno-estrategico-empresa-lubricantes-ubicada-tulu-a-periodo-electronico.html>
- Zambrano, M. (2014). *Reglamento interno para el personal propio y subcontratado de la empresa Semaica C.A* (Trabajo de Grado). Universidad Tecnológica Equinoccial. [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1204/1/58859\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1204/1/58859_1.pdf)
- Zamora, A.J. (2019). *Plan de marketing y participación de mercado caso: empresa Producauchos* (Trabajo de Grado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ecuador. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9871/1/TUAEXCOMADM009-2019.pdf>

### Contribución:

El autor elaboró el artículo en su totalidad, lo leyó y aprobó.

