

Evaluation of the efficiency of the sales process of an engineering consulting company in Lima, Peru.

Abstract– Companies dedicated to engineering are increasingly facing a competitive world as a result of globalization, they constantly seek to differentiate their processes in order to maintain or increase their presence in the market, one of the main processes is sales, since it is essential in the development, growth and continuity of companies from all business sectors.

It was proposed to evaluate the effectiveness of the sales process of an engineering consulting company by analyzing the effectiveness in sales planning, in the participation in selection processes and in the company's customer service in order to implement a process reengineering that provides greater efficiency and can be applied to engineering companies in the same field according to their own development dynamics.

The research is of a quantitative cross-sectional type as the survey technique was used, applying a questionnaire as an instrument, which obtained as a result 0.808 in the reliability analysis (Cronbach's alpha), which is acceptable. It was obtained as a result that the effectiveness in the sales process of the consulting company of engineering projects is low with an indicator of 37.5%, for which recommendations are established based on the reengineering of the process, in order to improve participation company market.

Keywords: *sales process, sales planning, selection processes, process reengineering, and customer service*

Evaluación de la eficiencia del proceso de ventas de una empresa consultora de ingeniería en Lima, Perú.

Resumen— Las empresas dedicadas a la ingeniería se enfrentan cada vez más a un mundo competitivo como consecuencia de la globalización, buscan constantemente diferenciar sus procesos con el fin de mantener o incrementar su presencia en el mercado, uno de los principales procesos es el de ventas, ya que es fundamental en el desarrollo, crecimiento y continuidad de las empresas de todos los sectores empresariales.

Se propuso evaluar la efectividad del proceso de ventas de una empresa consultora de ingeniería analizando la efectividad en la planeación de ventas, en la participación en procesos de selección y en la atención al cliente de la empresa con el fin de implementar una reingeniería de procesos que proporcione mayor eficiencia y pueda ser aplicada a empresas de ingeniería del mismo ramo de acuerdo a su propia dinámica de desarrollo.

La investigación es de tipo cuantitativa transversal ya que se utilizó la técnica de encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario, el cual obtuvo como resultado 0.808 en el análisis de confiabilidad (alfa de Cronbach), el cual es aceptable. Se obtuvo como resultado que la efectividad en el proceso de ventas de la empresa consultora de proyectos de ingeniería es baja con un indicador de 37,5%, por lo que se establecen recomendaciones basadas en la reingeniería del proceso, con el fin de mejorar la participación en el mercado de la empresa.

Palabras clave: proceso de ventas, planificación de ventas, procesos de selección, reingeniería de procesos y atención al cliente.

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto del desarrollo empresarial, las empresas luchan constantemente en sobresalir en un ecosistema cada vez más competitivo, en todos los sectores, uno de ellos es el rubro de servicios, el cual se enfocan en desarrollar actividades económicas que brinden a los clientes la mayor satisfacción, y éstos esperan obtener el máximo valor al acceder a los servicios de profesionales en instalaciones de ingeniería, redes y sistemas; reingeniería de procesos, entre otros, el sector de servicios es denominado como terciario, cabe mencionar que cubre una vasta gama de actividades diferenciadas, especializadas y complejas.[1]

A nivel mundial, el tamaño del sector de servicios mantuvo un crecimiento constante hasta el 2017 con un 13.7% del PBI, en adelante disminuyó en un 2% a nivel mundial, en general se observa una recuperación lenta. [2]. En ese sentido, es necesario clasificar al sector servicios, principalmente diferenciándolos entre servicios a la población, servicios comerciales y de distribución, servicios empresariales y financieros, y de administración pública y servicios sociales. En el caso de los servicios a la población son las actividades que satisfacen necesidades específicas de la población como: información, comunicaciones, entretenimiento, reparaciones de objetos y

vehículos, traslados, el uso del dinero y los servicios personales, en los servicios comerciales y de distribución; se agrupan las actividades que brindan a la consumidores diversos productos de consumo directo y a las empresas aquellos que utilizan en su proceso de desarrollo y producción, o reingeniería de procesos, con respecto a los servicios empresariales y financieros; están relacionados a todas las actividades enfocadas al mejoramiento del funcionamiento económico y del capital de las empresas, como por ejemplo la innovación tecnológica, asesoría legal o ser mediadores para crear plataformas de visibilidad para dar a conocer diversos productos, en lo que respecta a los servicios de administración pública y servicios sociales; aborda a todos los servicios de las administraciones públicas y las actividades que impacten en la sociedad denominadas “sociales” como la educación, la salud, la justicia o la seguridad.

En Perú, el departamento de Lima concentra más de la mitad de las micro y pequeñas empresas formales e informales (52%)[3] dedicadas a sectores vinculados con servicios de consultoría en ingeniería, servicios independientes, técnicos, contables, entre otros enfocándose a brindar dichos servicios a instituciones públicas y privadas en diversas industrias, en algunos casos se solicitan servicios cada vez más especializados como la reingeniería de procesos el cual consiste en el rediseño de un proceso o un cambio drástico, buscando implantar un nuevo proceso que agregue valor al consumidor, así como optimizar la eficacia de la cadena de valor de las empresas, a través de la mejora de calidad e innovación en los procesos.[4]. Las empresas de servicios enfocadas en la consultoría en el rubro de ingeniería brindan servicios de ingeniería básica, estudios de factibilidad, pre-factibilidad, ingeniería conceptual, EPCM [5] y supervisión de construcción.

En ese sentido, el presente estudio se enfoca en una compañía dedicada a la consultoría en servicios de ingeniería, con actividad en Perú y Latinoamérica, la cual cuenta con 770 colaboradores entre especialistas, personal técnico y administrativo; dividida estructuralmente en cuatro gerencias centrales: gerencia de administración y finanzas, gerencia de recursos humanos, gerencia comercial y gerencia de operaciones, ésta última dividida en 11 áreas (transportes; energía eléctrica; saneamiento; hidráulica e irrigaciones; asuntos ambientales; minería e industria; metros y ferrocarriles; puertos; edificaciones y desarrollo urbano; salud; e hidrocarburos y petroquímica) y 3 departamentos técnicos de apoyo (geología, geotecnia y riesgo sísmico; laboratorio geotécnico y de concreto; y topografía y geomática), dicha empresa ha presentado una disminución en su participación en el mercado en un 16%.[6]

Además, se evidenció una disminución de 71% en la utilidad neta, la cual fue de S/ 3027807.00 soles. Debido a la disminución de licitaciones tanto del ámbito público como privado, explicado por la reducción en la cantidad de ofertas presentadas y proyectos adjudicados.

Los servicios que ofrece la compañía analizada están relacionados a proyectos de infraestructura por ello, en un análisis externo se pudo determinar que el aumento o disminución de inversiones públicas (colegios, carreteras, hospitales, etc.) o privadas (oficinas administrativas, proyectos mineros, centros comerciales, etc.) afectan en el crecimiento o decrecimiento de la empresa, a la vez el fenómeno del Niño afectó la situación económica del país, la inestabilidad política y la coyuntura internacional provocó el aumento del precio de los metales [7].

En un análisis al interno de la empresa es necesario evaluar el proceso de ventas, debido a que en la actualidad las empresas afrontan nuevos desafíos, siendo necesaria la reingeniería de algunos de sus procesos de gestión, en este caso uno de los principales es el proceso de ventas y sus elementos, a fin de definir el nivel eficacia del mismo y plantear estrategias de mejora para sean aplicadas por compañías consultoras en servicios de ingeniería.

La venta es un proceso que puede generarse de manera personal o impersonal mediante el cual el vendedor busca satisfacer los requerimiento o necesidades de un cliente de acuerdo a un mutuo beneficio [8], si bien es cierto, un proceso involucra un intercambio, es necesario que se estructure etapas que permitan identificar clientes potenciales, definir estrategias de venta teniendo como fin dar a conocer el servicio o producto, generar una compra y una futura fidelización del cliente, en ese sentido es importante que las empresas desarrollen herramientas e implementen propuestas que faciliten la toma de decisiones racionalizando el uso de los recursos empresariales [9], desarrollando una perspectiva relacional e integral del proceso definiendo una ventaja estratégica para la empresa vendedor que buscan optimizar su posición en el mercado [10].

Es por ello importante, analizar la planificación, que involucra tener una mirada global de la organización interna, enfocada en el uso de los recursos y capacidades o competencias distintivas, siendo capaces de determinar aquellas que brinden una ventaja competitiva sustentable. En el ámbito externo, es imperante comprender que las organizaciones son sistemas abiertos que se afectan por el ecosistema donde se desarrollan [11]. Por ello, es importante realizar un correcto plan de ventas que se ajuste a la realidad interna y externa de la empresa realizando un análisis que incluya los principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), para reducir aquellos factores que le impiden expandirse, a través de la potencialidad de sus fuerza y las oportunidades puede lograr sus objetivos generales y específicos, sin embargo es necesario que dichos objetivos sean

medibles, alcanzables, fechados y reales con una serie de actividades integradas y relacionadas entre sí para la realización de las ventas [12]. Es así que es imprescindible la articulación de un plan de ventas que estima la demanda de un producto o servicio específico expresado tanto en unidades como en importes[13].

Las compañías formales manejan la gestión de compras de acuerdo con sus procedimientos y dependiendo de su nivel de especialidad o valor económico, para ello es indispensable realizar un proceso selección de proveedores, de acuerdo a los tipos de atributos que los representan, los cuales pueden ser cuantitativos (el costo, el tiempo de abastecimiento) y cualitativos (experiencia, calidad del servicio posventa, el nivel tecnológico y la capacidad de respuesta) [14]. La compañía analizada participa en procesos de selección como proveedor; es decir, postula presentado una oferta en los procesos de selección que son convocados por la empresa o entidad compradora, entendiéndolo este proceso como la identificación de un proveedor idóneo, persona natural o jurídica, que presente la mejor propuesta para cubrir la necesidad requerida, para ello deberá seguirse el procedimiento establecido en la normativa. Corresponde señalar, que el proceso de selección implica el desarrollo del procedimiento administrativo mediante el cual la empresa compradora invita a los proveedores que se encuentran en el mercado a presentar sus ofertas o propuestas para que, luego de la evaluación correspondiente, se elija el proveedor con el que se firmará un contrato para el desarrollo de un servicio específico [15].

Los procesos de selección convocados por instituciones públicas como privadas se realizan mediante diversas modalidades; las cuales pueden tener varias etapas como se mencionan a continuación:

Convocatoria: Es el acto unilateral de la mediante el cual el comprador llama o invita, según sea el caso, a determinados proveedores para que participen en un proceso de selección.[15]

Registro de participantes: Las personas jurídicas o naturales que se encuentren interesadas en participar en un proceso de selección deberá registrarse como participantes de acuerdo con las bases establecidas previamente.

Visita de campo: La compañía solicitante, de ser necesario, solicitará realizar una visita para verificar el lugar donde se realizará el servicio.

Formulación y absolución de consultas: A través de las consultas, los postores participantes podrán solicitar la aclaración ante cualquiera duda de las bases plantear solicitudes respecto de ellas. El pliego absolutorio mediante el cual se absolverán las consultas formuladas con la fundamentación

correspondiente deberá ser notificado a todos los postulantes.[16]

Integración de bases: En esta etapa, la empresa solicitante o convocante hace pública las bases con la incorporación de las aclaraciones, precisiones o modificaciones a partir de las consultas u observaciones de los postores.

Presentación de ofertas o propuestas: En esta etapa los postores interesados en la convocatoria presentan su oferta técnica y económica, la cual comúnmente contiene la cotización, cronograma de trabajo, metodología del servicio, currículo de los especialistas y profesionales propuestos para el desarrollo del servicio.

Evaluación de ofertas: Se desarrolla en dos etapas, la evaluación técnica, que consiste en calificar y evaluar la propuesta técnica y económica (de donde en la primera se evalúa la experiencia general y específica de empresa postora y de los profesionales propuestos para brindar el servicio solicitado y la segunda consiste en evaluar el monto de la cotización.

Otorgamiento de buena pro: En esta etapa los resultados del proceso de selección se darán a conocer a través de un cuadro comparativo, donde se muestra en orden de prelación y el puntaje técnico, económico y total obtenido por cada uno de los postores. Si fuera una empresa privada, se comunica directamente solo al postulante ganador.

Debido al incremento de la competitividad entre las empresas, los clientes suelen comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas [17], es por ello que esta actividad se centra en el servicio que involucra la relación con el cliente, como protagonista, buscando satisfacer sus necesidades, lo que impacta en obtener una mayor productividad y competitividad[18], en ese sentido es necesario establecer objetivos reales, los cuales se desarrollarán, a través del establecimiento de procedimientos de seguimiento de ventas y de gestión de quejas. Cada uno de estos aspectos antes mencionados con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente.

II. METODOLOGÍA

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y de diseño descriptivo. Siendo la unidad de estudio los trabajadores de una empresa consultora de ingeniería de Lima, debido a que es de donde se recopilará datos

para evaluar la eficacia del proceso de ventas mediante el análisis de las dimensiones de planificación de ventas, participación en procesos de selección y atención al cliente.

Se ha determinado que la población para la recolección de datos son todos los trabajadores de la empresa analizada, cuyas funciones están relacionadas al proceso de ventas; es decir, planificación de ventas, participación en procesos de selección y atención al cliente. La población está constituida por 7 trabajadores del área comercial y 33 trabajadores de las gerencias operativas (3 trabajadores por cada gerencia operativa) lo cual hacen un total de 40 personas. En la presente investigación no aplica la selección de una muestra, se tomará a toda la población para la recolección de datos.

La técnica empleada es la encuesta y el instrumento aplicado es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a la variable del proceso de ventas y sus dimensiones planificación de ventas, participación en procesos de selección y atención al cliente. Además, se midió la confiabilidad del instrumento, a través del coeficiente alfa de Cronbach, el cual tuvo como resultado 0.808 en el análisis de fiabilidad usando la herramienta SPSS, lo que representa un 80.8 % de fiabilidad indicando una consistencia aceptable.

Luego de determinar la variable de análisis, se ha estructurado un cuestionario de 9 preguntas, las 2 primeras corresponden a la dimensión “planificación de ventas”, las 5 siguientes a “participación en procesos de selección” y las 2 últimas a la “atención al cliente”, las que brindarán información para medir la eficacia del proceso de ventas de la compañía objeto de estudio, con 5 opciones de respuestas con la siguiente escala de valoración de Likert. Dicho cuestionario fue aplicado a la población seleccionada y luego se procedieron a procesar los datos estadísticos en el software SPSS a fin de obtener la media y varianza por cada enunciado, lo cual permitió fijar puntos de corte con lo que se agruparon los resultados en una escala de 5 donde muy alto (81-100 %), alto (61-80 %), regular (41-60 %), bajo (21-40 %) y muy bajo (0-20 %) lo que representa el nivel de eficacia.

III. RESULTADOS

Procesados los datos se muestran los resultados del análisis realizado en la compañía consultora de ingeniería:

Los resultados muestran, según los indicadores que lo componen, que el nivel de eficacia de la dimensión Planificación de ventas es bajo con un 40.0%, seguido del 22.5% que indican que es regular, debido principalmente a que el seguimiento de las ventas no se está realizando de manera adecuada, además que los prospectos indicados en el plan de ventas no se concretan, esto se debe a que no se ha realizado una identificación correcta de los proyectos viables, antes de

incluirlos en el plan de ventas, tal y como se puede evidenciar en la Figura 1.

Dimensión: Planificación de Ventas.

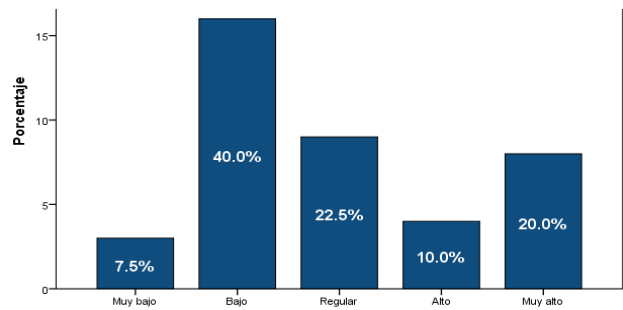


Fig. 1 Nivel de eficacia en la planificación de ventas.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión: Participación en proceso de ventas

De acuerdo con lo indicado por los trabajadores encuestados relacionados al proceso de compras, el 40.0% afirma que la eficacia en la Participación en procesos de selección es baja, debido a que la empresa no filtra los proyectos de manera correcta, generando que se realicen visitas no efectivas a los clientes potenciales o en algunos casos se realizan visitas a clientes no programados, esto genera que la gran mayoría de ofertas presentadas se pierdan. Además, se ha evidenciado que el nivel de captación de nuevos clientes es bajo en relación con la cantidad de proyectos adjudicados y los nuevos clientes, tal y como se puede evidenciar en la Figura 2.

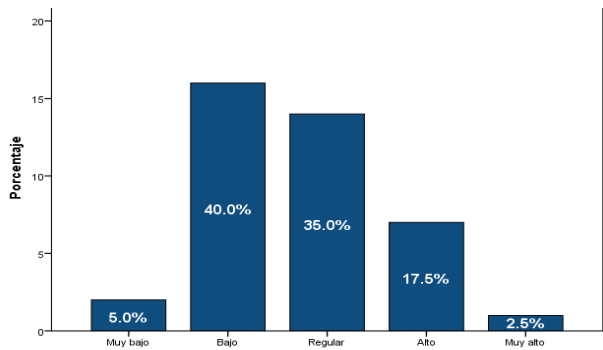


Fig. 2 Nivel de eficacia en la participación en procesos de selección.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión: Atención al cliente

Los resultados muestran que el 37.5% concluye que la eficacia en el proceso de atención al cliente es baja, seguido del 35% que indica que es regular, los trabajadores en su mayoría indican que no se efectúa una adecuada gestión de quejas de los clientes, generando malestar e indisposición, además que no se ha establecido un adecuado indicador de medición de satisfacción de los clientes, tal y como se puede evidenciar en la Figura 3.

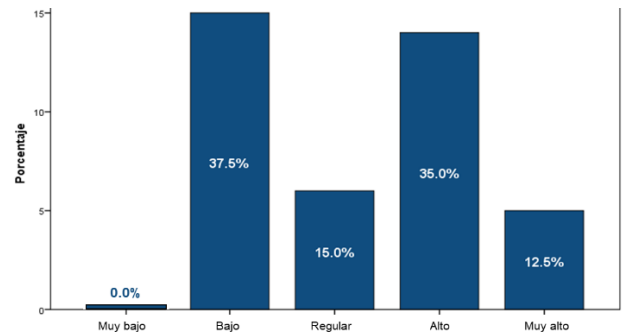


Fig. 3 Nivel de eficacia en la atención al cliente.
Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de las dimensiones líneas arriba precisadas, resulta que el nivel de eficacia del proceso de ventas de la compañía consultora de ingeniería se encuentra en un 37.5% como bajo y un 15% de los colaboradores involucrados la describir como regular, evidenciándose que es necesario realizar una revisión de las etapas del proceso de compra (Figura 4).

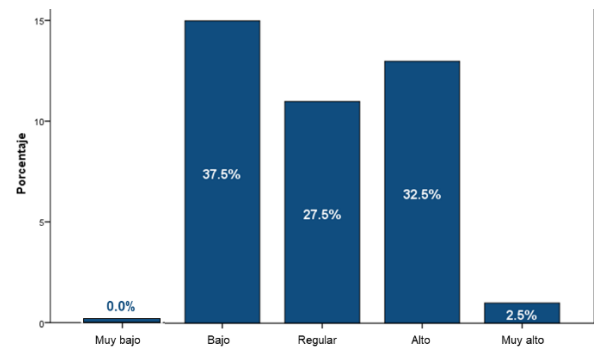


Fig. 4 Nivel de eficacia del proceso de ventas.
Fuente: Elaboración propia.

IV. DISCUSIÓN

La investigación aborda el proceso de ventas, el cual es fundamental para cualquier organización porque será el medio

a través del cual se definirán la rentabilidad, se evidenció en la problemática que la empresa disminuyó su participación en el mercado, es decir los niveles bajos de eficacia del proceso de ventas la afectaron económicamente, situación que coincide con una investigación similar, que al analizar la empresa objeto de estudio identificó que al carecer de un adecuado y bien estructurado proceso de ventas (no contaban con procedimientos, instructivos y registros) puede impactar en una disminución considerable en las ventas afectando el posicionamiento y rentabilidad de la empresa [19], por ello, es importante reconocer la necesidad de establecer nuevas modalidades de gestión, que sistematicen los procesos, potenciando el desempeño de la compañía [20]. En la investigación de [21], la cual aborda el análisis de una empresa que presentó situaciones similares en relación a niveles bajo de eficacia, además de niveles bajo de eficiencia y calidad, éste recomendaba la evaluación de las fases del proceso de venta para su control y optimización, e indicaba también que es imprescindible contar con personal capacitado en el desarrollo del proceso de ventas [21], sugerencias que compartimos.

Sin embargo, consideramos que adicionalmente debemos concluir en lo siguiente, en relación al proceso de ventas, debemos ir más allá, para abordar la problemática identificada e iniciar con un plan de mejora, se deben establecer fases para la reingeniería de procesos:

Fase 1: Identificación de la problemática, realizando un mapeo de los procesos críticos del área de estudio.

Fase 2: Involucrar a los colaboradores que forman parte del proceso, para comprometerlos en la identificación de posibles soluciones y reestructuración del proceso.

Fase 3: Identificar las buenas prácticas, para que permanezcan e incorporar nuevas formas de hacer y eliminar procesos obsoletos.

Fase 4: Establecer el nuevo proceso con las modificaciones realizadas, monitorear las pruebas de contingencia y su funcionalidad.

Fase 5: Verificar que los colaboradores del área cuenten con las capacidades que se requieren para los nuevos procesos establecidos, actualizando sus funciones y los manuales de organización y funciones.

Fase 6: Capacitar al personal para cerrar las brechas identificadas.

Fase 5: Empoderar a los colaboradores de cada área en el desarrollo del proceso y comunicar a todas las áreas los nuevos procesos establecidos.

Fase 7: Establecer los indicadores y realizar las mediciones, a fin de identificar posibles desviaciones.

V. CONCLUSIONES

En relación con los planes de ventas proyectados, se concluye que es importante que se realicen ajustes en la selección de prospectos; estableciendo fuentes confiables, analizar la

coyuntura política y proyección del riesgo país y los sectores económicos correspondientes.

El reto de la comunicación organizacional, se puede gestionar a través de la definición sólida de la responsabilidad y estableciendo canales y gestores de atención de consultas y quejas, con un perfil innovador que permita realizar el seguimiento de los clientes desde la primera consulta hasta la posventa, y establecer mecanismos virtuales que permitan evaluar ágilmente la satisfacción del cliente.

Además, la compañía debe enfocar la reingeniería del proceso de ventas, desde una mirada estratégica, involucrando a los líderes de la institución, buscando reforzar en el equipo la generación de nuevas formas de hacer, de romper paradigmas y encaminarlos a buscar el hacer mejor, tanto en los productos como en los servicios, orientándolos a gestionar la calidad del servicio en la atención al cliente. De esta manera, los mismos colaboradores contribuirán a la construcción de una cultura organizacional con una mirada a la continua satisfacción del cliente. Es un reto constante trabajar y motivar a los colaboradores, pero no imposible, a través de empoderamiento y escuchando sus ideas orientadas a generar valor al cliente, se pueden transformar procesos y mirar a la reingeniería de procesos como algo que facilite el trabajo y genere sinergias entre colaboradores y clientes.

Lo antes mencionado, puede contribuir a mejorar el desarrollo empresarial en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad. Debemos ser cada vez más conscientes que los consumidores actuales cuentan con herramientas para comparar rápidamente y mientras más controlados y automatizados se encuentren los procesos la empresa, permitirá entender y atender más allá de las necesidades del cliente comprendiendo que debemos innovar y reevaluar continuamente los procesos actuales.

REFERENCIAS

- [1] J. Lovelock, Christopher & Wirtz, Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Diwstrito Federal, México, 2015.
- [2] World Bank Group, "Global Economic Prospects,," 2017. doi: 10.1586/978-1-4648-1906-3.
- [3] COMEXPERU, "Informe Anual: Panorama de las micro y pequeñas empresas en el Perú en 2020,," Soc. Comer. Exter. del Perú, pp. 1–52, 2021, [Online]. Available: <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>.
- [4] G. Escalera Izquierdo, C. Masa, and E. García Rojo, "Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas," Establ. puentes en una Econ. Glob., vol. 2, p. 15, 2008, [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2733591>.
- [5] J. Pérez and M. I. Sillano, Diccionario de Minería. Sabtiago, Chile, 2010.
- [6] Perutop Publications, "Perutop Publications." <https://ptp.pe/>.
- [7] AFP Habitat, "Situación económica en el Perú: ¿dónde estamos y hacia dónde vamos?," 2019. <https://www.afphabitat.com.pe/aprende-de-prevision/actualidad/situacion-economica-en-peru/>.
- [8] American Marketing Association, "News & Article," 2012. <https://www.ama-pdx.org/marketingpower-com/>.

- [9] S. Peña, G. Ramírez, and J. C. Osorio, "Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas," *Rev. Ing. Univ. Medellín*, vol. 14, no. 26, pp. 87–104, 2015, doi: 10.22395/rium.v14n26a6.
- [10] S. W. Borg and L. Young, "Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 43, no. 4, pp. 543–552, May 2014, doi: 10.1016/J.INDMARMAN.2014.02.013.
- [11] J. Febles Acosta and J. R. Oreja Rodríguez, "Factores Externos E Internos Determinantes De La Orientación De La Cultura Estratégica De Las Empresas," *Investig. Eur. Dir. y Econ. la Empres.*, vol. 14, no. 1, pp. 13–32, 2008, doi: 10.1016/S1135-2523(12)60009-4.
- [12] G. Soto and J. Echevarría, *Gerencia de Ventas*. Bogotá, 2012.
- [13] ICB Editores, *Dirección Comercial*. Málaga, España, 2012.
- [14] J. L. García Alcaraz, A. Alvarado Iniesta, and A. A. Maldonado Macías, "Selección de proveedores basada en análisis dimensional," *Contaduría y Adm.*, vol. 58, no. 3, pp. 249–278, 2013, doi: 10.1016/s0186-1042(13)71229-4.
- [15] Subdirección de Capacitación del OSCE, "Proceso de Selección: Procedimiento clásico," Lima, 2012.
- [16] OSCE, "Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado," 2015. <https://www.gob.pe/osce>.
- [17] M. Cabrera and W. Salazar, "Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente," *Ind. Data*, vol. 19, no. 2, pp. 13–20, 2016, [Online]. Available: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81649428003>
- [18] J. Najul Godoy, "El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio," *Obs. Labor. Rev. Venez.*, vol. 4, no. 8, pp. 142–151, 2011.
- [19] E. Borja, "Evaluación del sistema de control interno al proceso de ventas del Comercial Benítez del año 2013," 2015.
- [20] M. Costa et al., "Implantação da gestão da qualidade em um serviço de hematologia e hemoterapia privado: uma metodologia para a busca da maior eficiência e eficácia organizacional," *Hematol. Transfus. Cell Ther.*, vol. 44, p. S526, Oct. 2022, doi: 10.1016/J.HTCT.2022.09.899.
- [21] E. Gaona, "Los Indicadores De Eficiencia, Eficacia Y Calidad Del Proceso De Ventas Y La Toma De Decisiones Del Comercial Oro Negro en el cantón lago agrio," 2021.