

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL POSTVENTA A TRAVÉS DEL MODELO COSO III: CASO PERFECTECH S.A.

OPTIMIZATION OF THE AFTER-SALES CONTROL PROCESS USING THE COSO III MODEL: THE CASE OF PERFECTECH S.A.

Jhuliana Zambrano¹, Kiara Carreño²

Palabras clave:

Servicio Postventa, COSO III, Satisfacción al Cliente, Control Interno, Gestión de reclamos.

Resumen

Esta investigación evalúa y fortalece el área postventa de Perfectech S.A. mediante el modelo COSO III, con el objetivo de optimizar el control interno y la fidelización del cliente. El estudio aborda la carencia de una estructura operativa clara y métricas de seguimiento tras la venta. Bajo un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas en los departamentos Comercial, Técnico, SCM y Servicio al Cliente. El análisis detectó debilidades críticas en los cinco componentes del COSO III, revelando una gestión reactiva debido a la falta de formalización en procedimientos, fallas en la gestión de reclamos y un uso ineficiente de los sistemas de información. La propuesta de mejora incluye la implementación de encuestas de satisfacción, la estandarización del sistema SAMM y la definición de indicadores clave (KPI). Se concluye que la centralización de la información y la aplicación de controles formales permitirán a la empresa fortalecer su servicio, mejorar la experiencia del usuario y sustentar la toma de decisiones gerenciales con datos precisos.

Códigos JEL: M31, M39.

Keywords: After-sales service, COSO III, Customer satisfaction, Internal control, Complaint management.

Abstract

This research evaluates and strengthens Perfectech S.A.'s after-sales area through the COSO III model, aiming to optimize internal control and customer loyalty. The study addresses the lack of a clear operational structure and follow-up metrics after the sale. Using a qualitative approach, interviews were conducted across the Commercial, Technical, SCM, and Customer Service departments. The analysis detected critical weaknesses in the five components of COSO III, revealing a reactive management style due to non-formalized procedures, flaws in complaint management, and inefficient use of information systems. The improvement proposal includes implementing satisfaction surveys, standardizing the SAMM system, and defining key performance indicators (KPIs). It is concluded that centralizing information and applying formal controls will allow the company to strengthen its service, improve user experience, and support managerial decision-making with accurate data.

¹ Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, (Ecuador).
E-mail: jhudzamb@espol.edu.ec

² Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, (Ecuador).
E-mail: kcarreno@espol.edu.ec

INTRODUCCIÓN

La globalización ha intensificado la competencia empresarial, especialmente en mercados donde la oferta de productos y servicios es similar. Esto exige que las empresas se enfoquen en fortalecer su relación con los clientes para lograr fidelización y reafirmar la intención de compra (Arias, Murillo y Proaño, 2019). En este contexto, la atención y el servicio postventa se vuelven factores estratégicos para diferenciarse y sostener el crecimiento organizacional.

En Latinoamérica, la calidad del servicio y el acompañamiento al cliente se han convertido en elementos clave para generar confianza y lealtad. De acuerdo con Quispe y Rojas (2019), estos elementos atraen y centran la atención del consumidor hacia la empresa. Por lo cual, resulta necesario contar con un proceso postventa formal que permita reducir inconsistencias, mejorar la experiencia y evitar la pérdida de clientes. A través del seguimiento, la capacitación y el soporte técnico, las empresas fortalecen la relación con el cliente y promueven recomendaciones positivas.

En sectores especializados como el de equipos e insumos médicos, el servicio postventa adquiere mayor relevancia debido a la necesidad de garantizar la correcta operación de los equipos y la continuidad de los procedimientos clínicos. En el caso de Perfectech S.A., empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de equipos e insumos médicos, se identifica la necesidad de fortalecer el proceso postventa debido a la ausencia de métricas claras, procedimientos formalizados y mecanismos sistemáticos de seguimiento.

Estas falencias se ven reflejadas en: clientes que han reducido sus pedidos o dejaron de comprar; clientes que adquieren equipos en Perfectech S.A., pero compran los insumos en la competencia; múltiples capacitaciones a un mismo cliente, generando altos costos operativos; entre otras. En síntesis, la ausencia de un proceso formal y estructurado ha provocado variaciones en los niveles de satisfacción del cliente, lo que dificulta la evaluación e identificación de mejoras.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo proponer mejoras al proceso postventa de Perfectech S.A. mediante la aplicación del modelo COSO III, el cual permite evaluar el control interno, considerando aspectos como el ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de seguimiento. La aplicación de este modelo contribuye a identificar debilidades, riesgos y oportunidades de mejora, permitiendo diseñar propuestas orientadas a fortalecer la gestión postventa, mejorar la satisfacción del cliente considerando los recursos de Perfectech S.A.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente proyecto se adoptó la estructura metodológica propuesta por Saunders, Lewis y Thornhill (2016) en el modelo Research Onion, que permite definir con claridad las decisiones metodológicas desde la filosofía de investigación hasta las técnicas de recolección de datos. En este sentido, el estudio se enmarcó en una filosofía positivista, ya que busca obtener resultados objetivos y verificables sobre el proceso postventa de Perfectech S.A. a partir del análisis de datos empíricos. Asimismo, siguió un enfoque deductivo, puesto que partió de los principios teóricos del modelo COSO III para contrastarlos con la realidad organizacional de la empresa, identificando brechas entre la teoría y la práctica.

En cuanto al diseño metodológico, se aplicó un método cualitativo permitiendo comprender el proceso postventa. La estrategia de investigación correspondió a un estudio de caso, al centrarse en el análisis detallado de una organización específica. Además, se empleó un horizonte temporal transversal, al recolectar la información en un único periodo con el fin de diagnosticar el estado actual del proceso. Finalmente, se seleccionó como técnica principal la entrevista, por ser un instrumento adecuado para evaluar la percepción del personal respecto al cumplimiento de los componentes del modelo COSO III y su incidencia en la satisfacción del cliente.

La población objeto de estudio se conformó por los colaboradores de Perfectech S.A. Se consideró

como parte de la población a las veintiocho personas de las áreas operativas: Comercial, Técnico, SCM dado que participan directamente en las actividades relacionadas con la atención al cliente y el seguimiento postventa.

El estudio adoptó un enfoque exploratorio, para comprender la situación actual del proceso postventa y proponer mejoras a partir de la aplicación del Modelo Coso III (Cimec, 2023). La muestra es parte de la población y para su selección se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, de esta forma se eligen a seis participantes que poseen conocimiento directo o experiencia relevante sobre el proceso postventa, se incluyeron a jefaturas del área técnica y SCM, coordinación de marketing y personal operativo como los asesores comerciales.

Para la elaboración del presente proyecto se realizó una secuencia de pasos sustentadas en la aplicación del modelo COSO III como herramienta para fortalecer el control interno del proceso postventa de Perfectech S.A. La secuencia del procedimiento se fundamentó en experiencias previas de aplicación del modelo COSO III en distintos contextos empresariales, tales como el estudio “Control interno basado en el COSO III en los procesos de gestión del área financiera del concesionario Imbauto” (Pérez, 2021) y “COSO III Report: Application in Ecuadorian Corporations” (Buele, Sandoval y Espinoza, 2018), donde se evidenció que la implementación de este modelo requiere una fase diagnóstica, una etapa de evaluación de cumplimiento, las oportunidades de mejora y la incorporación de mecanismos de seguimiento y perfeccionamiento.

Como primer punto, fue necesario identificar qué información resultaba relevante para realizar un análisis adecuado del proceso postventa. Para ello, se elaboró un cuadro de necesidades de información que permitió organizar y precisar los datos requeridos. De acuerdo con González (2019), para verificar que el control interno sea efectivo, es necesario que los componentes y principios existan y estén funcionando. De esta forma, se redactaron las características importantes, también conocidas como puntos de

enfoque, correspondientes a cada principio del modelo COSO III para facilitar la evaluación.

El cuadro se estructuró con los siguientes elementos: componente, principio, necesidad de información basado en los puntos de enfoque, técnica de recolección de datos (observación, entrevista o revisión documental), preguntas asociadas y el informante clave responsable de suministrar la información.

Una vez concluido el cuadro de las necesidades de información, las preguntas fueron organizadas según el informante clave correspondiente. De esta manera, se elaboró un formato específico para cada entrevistado, empezando con una breve introducción en la que se explicaba el objetivo de la entrevista y se resaltaba que toda la información proporcionada sería confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos. En el segundo apartado del formato, se incluyeron preguntas orientadas a evaluar la comprensión general del informante sobre el proceso postventa. Posteriormente, se incorporaron las preguntas derivadas del cuadro de necesidades de información, alineadas con los componentes y principios del modelo COSO III. Finalmente, cada formato de entrevista cerraba con una pregunta reflexiva que invitaba al informante a señalar los aspectos del proceso postventa que, a su criterio, podrían reforzarse para mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Cuando los formatos de entrevistas estuvieron finalizados, se contactó a la empresa para socializar el proyecto con todos los colaboradores e informar sobre el proceso de levantamiento de información. Con el apoyo del departamento de Talento Humano, se envió un correo institucional al personal seleccionado para solicitar su colaboración y coordinar la disponibilidad de horarios. Durante la semana destinada a la recolección de información, se llevaron a cabo las entrevistas programadas, cada una con una duración aproximada de treinta minutos a una hora. Cabe recalcar que antes de iniciar cada entrevista se solicitó una autorización para que la conversación fuera grabada y así conseguir un registro preciso de la información.

Ya realizadas las entrevistas a los colaboradores de Perfectech S.A., el siguiente paso fue obtener las transcripciones. Para este proceso se utilizó la herramienta de inteligencia artificial NotebookLM, un sistema diseñado para asistir en la organización, interpretación y síntesis de contenido a partir de los documentos que se le proporcione. Esta herramienta facilitó la conversión de las grabaciones en textos, que luego fueron corregidas manualmente, puesto que se había omitido parte de las respuestas que no se escuchaban con claridad, y por ende necesitaban una revisión cuidadosa. La lectura de las transcripciones permitió la familiarización con los datos, identificación de patrones iniciales y una mayor comprensión del proceso postventa actual.

Como parte del análisis cualitativo, se desarrolló un libro de códigos que permitió clasificar y organizar la información de manera sistemática. Las categorías del libro de códigos se

basaron en los cinco componentes del modelo COSO III: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Seguimiento. Además, se incorporaron dos categorías adicionales: Percepción del proceso postventa y Sugerencias de mejora, con el fin de capturar elementos cualitativos relevantes expresados espontáneamente por los colaboradores.

Cada categoría contiene los códigos derivados de la lectura de las transcripciones, acompañados de su respectiva descripción, lo que garantizó claridad y consistencia en la clasificación. Este libro permitió identificar patrones, problemáticas recurrentes, prácticas informales y debilidades estructurales del proceso postventa actual, así como propuestas de mejora mencionadas por el personal. La clasificación final incluyó 7 categorías y 26 códigos, organizados en la Tabla 1.

TABLA 1
Libro de Código

Categoría	Código	Descripción
Ambiente de Control	Roles y responsabilidades poco claras	Falta de claridad sobre quien debe ejecutar y supervisar las actividades del proceso postventa.
	Baja cultura de control interno	Prácticas que demuestran poca importancia al control interno (informalidad, acciones improvisadas).
	Promoción de valores mediante charlas motivacionales	Prácticas institucionales orientadas a fortalecer valores éticos, motivación y desarrollo personal (charlas API).
	Manejo ético progresivo ante faltas	Aplicación escalonada de medidas disciplinarias: diálogo, llamado de atención verbal, llamado de atención escrito.
	Acompañamiento entre pares no formal	Aprendizaje basado en compañeros sin protocolos definidos.
	Evaluación semestral del desempeño	Sistema vigente de evaluación cada seis meses.
Evaluación de Riesgos	Riesgos no identificados	El personal expresa que no se realizan análisis de riesgos en el proceso postventa.
	Respuesta inadecuada a riesgos	Las acciones tomadas frente a los riesgos están más relacionadas con "apagar incendios" que a un plan de contingencia.
	Identificación y gestión de cambios internos	Las jefaturas tienen identificados como los cambios internos afectan al proceso postventa y tienen planeado como administrar los riesgos que provienen de estos cambios.

	Identificación y gestión de cambios externos	Las jefaturas tienen identificados como los cambios externos afectan al proceso postventa y tienen planeado como administrar los riesgos que provienen de estos cambios.
Actividades de Control	Identificación de actividades postventa	El colaborador conoce/identifica cuales son las actividades que comprenden el proceso postventa.
	Falta de procedimientos formales	Ausencia o desconocimiento de manuales, instructivos, flujogramas o protocolos.
	Falta de controles	Ausencia o desconocimiento de controles aplicados a las actividades del proceso postventa.
	Ineficiencia en el flujo de aprobaciones	Demoras o trabas por procesos lentos, excesivos o no automatizados.
	Fallas en el seguimiento postventa	No se realiza o se hace de forma incompleta el monitoreo al cliente después de la venta.
Información y comunicación	Comunicación interna deficiente	Flujo de información lento, tardío o incompleto entre áreas (ventas, técnico, logística, compras, etc).
	Información no usada adecuadamente	La información disponible no se usa correctamente o desconocen donde la encuentran y como utilizarla.
	Canales de comunicación informales	Uso excesivo de WhatsApp, chats personales u otros medios no oficiales.
	Retroalimentación del cliente	Retroalimentación de satisfacción del cliente ineficiente o inexistente.
Actividades de seguimiento	Ausencia de indicadores de control	No existen métricas para medir la efectividad de la postventa.
	Retroalimentación interna insuficiente	No se revisan los errores ni se generan mejoras.
Percepción del proceso postventa	Procesos fragmentados	El proceso involucra varias áreas, pero no existe integración.
	Comentarios del personal sobre el proceso postventa	Comentarios y percepciones de los colaboradores sobre el proceso postventa.
Sugerencia de mejora	Necesidad de automatización	Recomendaciones para digitalizar o implementar sistemas que faciliten el control y eviten pérdida de información en el proceso postventa.
	Necesidad de capacitación	Sugerencias relacionadas con mejorar las habilidades del personal mediante formación en los productos, reclamos, seguimiento o uso de herramientas.
	Necesidad de estandarizar procedimientos	Comentarios que piden manuales, protocolos o lineamientos claros para unificar y ordenar el proceso postventa.

Nota. Elaboración propia

Para realizar el análisis cualitativo asistido por IA, se llevaron a cabo pruebas preliminares de redacción de prompts con el fin de garantizar precisión en las solicitudes realizadas a Gemini.

El prompt definitivo fue construido de manera progresiva e incluyó los siguientes elementos:

1. Descripción del proyecto, su objetivo general y la fase metodológica en la que se encontraba.
2. Identificación de los entrevistados, detallando sus cargos y áreas de trabajo.
3. Explicación de la metodología, basada en un enfoque cualitativo, filosofía positivista, enfoque deductivo, estudio de caso y horizonte transversal.
4. Fundamentación de las categorías, basadas en los componentes del COSO III y en las dos categorías adicionales derivadas de la información empírica.
5. Descripción del proceso de codificación, explicando cómo se generaron los códigos a partir de las transcripciones.
6. Solicitudes específicas de análisis, que incluyeron:
 - a. Análisis de frecuencia (número de entrevistas donde aparece cada código).
 - b. Identificación de verbatim representativos.
 - c. Verbatim específicos para percepción del proceso postventa y sugerencias de mejora.
 - d. Un análisis interpretativo por componente del COSO III.
 - e. Identificación de hallazgos principales y sugerencias de mejora.

La realización de estas pruebas permitió asegurar que la IA interpretara adecuadamente tanto las categorías como los códigos, ofreciendo resultados coherentes y útiles para la etapa de diagnóstico. Posteriormente, los resultados fueron revisados y analizados para comprobar la coherencia y precisión con respecto a las transcripciones originales. Este paso permitió refinar la interpretación de los datos y asegurar la validez del análisis cualitativo.

Después se realizó una presentación de los principales hallazgos por componente y los puntos críticos a mejorar a los tomadores de decisiones en Perfectech S.A. Todo con el objetivo de comprender que componente del proceso postventa actual es más crucial para mejorar en base al nivel de importancia y disponibilidad de recursos de la empresa. Una vez

integrada la información obtenida con la perspectiva de la compañía, se procedió con las sugerencias de alternativas de mejora para el proceso postventa con el modelo COSO III y su respectiva propuesta de implementación.

RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas a colaboradores clave y al tomador de decisiones de Perfectech S.A. Bajo un enfoque cualitativo y diseño de estudio de caso, se utilizó el modelo COSO III para evaluar el control interno del proceso postventa.

La información fue analizada mediante codificación alineada a los cinco componentes del modelo, lo que permitió identificar patrones, debilidades operativas, riesgos y oportunidades de mejora. Debido a la ausencia de registros y controles formales, el análisis se sustentó principalmente en la evidencia recopilada durante las entrevistas.

Los resultados se organizan en tres apartados: análisis por componente del COSO III, síntesis diagnóstica general y propuesta de mejoras orientadas al fortalecimiento del proceso postventa mediante objetivos, KPI, responsables y mecanismos de seguimiento.

Análisis por componente del COSO III

1. Ambiente de control

El componente Ambiente de Control evalúa la claridad de funciones, lineamientos y supervisión dentro del proceso postventa. En Perfectech S.A., las entrevistas evidenciaron la existencia de elementos formales, como evaluaciones de desempeño, normas éticas y orientación al servicio; sin embargo, estos no se traducen en una estructura operativa clara.

La Tabla 2 muestra que los principales hallazgos corresponden a roles poco definidos y una cultura de control insuficiente, lo que favorece prácticas informales, confusión entre

áreas y debilidades en el seguimiento al cliente. Como resultado, la gestión postventa depende en gran medida de iniciativas individuales más que de procedimientos establecidos.

TABLA 2
Frecuencia de Códigos - Categoría Ambiente de Control

Código	Frecuencia (N=6)	Verbatims
Roles y responsabilidades poco claras	2/6	“Se le están pidiendo cosas a marketing que deberían pedirse a gerencia comercial.” (Entrevista #1)
Baja cultura de control interno	2/6	"Muy informal. Y también eh, o sea, siento que lo damos [se refiere al proceso postventa], pero lo damos desde el corazón más no, como algo estructurado." (Entrevista #1)
Promoción de valores mediante charlas motivacionales	1/6	"ya nosotros como de alguna manera los estamos promoviendo de eh como... [se refiere a la promoción de valores éticos]" (Entrevista #3)
Manejo ético progresivo ante faltas	1/6	"Nosotros tenemos una escala de aplicación de medidas disciplinarias que va desde el diálogo, el llamado de atención verbal, llamado de atención escrito, la suspensión y la desvinculación." (Entrevista #3)
Evaluación semestral del desempeño	1/6	“Se tiene la evaluación semestral del desempeño.” (Entrevista #3)
Acompañamiento informal entre pares.	1/6	"Siempre tiene que tener un acompañamiento igual de algún compañero que fue designado por la jefatura para que le enseñe todo el interín." (Entrevista #3)

Nota. Elaboración propia.

Desde la perspectiva de COSO III, se observa un cumplimiento parcial de los principios del componente. Las principales brechas se relacionan con el Principio 2 (supervisión), Principio 3 (estructura, autoridad y responsabilidades) y Principio 4 (compromiso con la competencia del personal). Por ello, se recomienda formalizar funciones, fortalecer la capacitación y establecer mecanismos de seguimiento que permitan una gestión más coordinada, estandarizada y orientada al cliente.

Evaluación de riesgos

El componente Evaluación de Riesgos determina si la organización identifica, analiza y

gestiona los eventos que podrían afectar los objetivos del proceso postventa. En Perfectech S.A., los hallazgos evidencian debilidades para anticipar, documentar y responder oportunamente a los riesgos operativos. La Tabla 3 muestra como principales resultados la ausencia de un proceso formal de identificación de riesgos y la tendencia a resolver problemas únicamente cuando ya se han presentado.

Las entrevistas reflejan una gestión reactiva o “apaga incendios”, donde los inconvenientes se atienden una vez ocurridos, incrementando errores, retrasos e impactos en la satisfacción del cliente. Además, se identificó falta de claridad sobre los objetivos del proceso postventa y

ausencia de estándares, como tiempos de respuesta, lo que dificulta prevenir y evaluar riesgos.

TABLA 3
Frecuencia de Códigos - Categoría Evaluación de Riesgos

Código	Frecuencia (N=6)	Verbatims
Riesgos no identificados	4/6	"O sea, básicamente es decir, o sea, como que esperando que el cliente se queje para poder accionar, pero no es lo ideal, deberíamos tener esa información..." (Entrevista #1)
Respuesta inadecuada a riesgos	4/6	"vemos esos como incendios, pues la que primera tenga la opción de resolverlo... dejar de apagar incendios." (Entrevista #5)
Identificación y gestión de cambios internos	3/6	"parte de ello es un poquito este tema de rediseño de procesos... involucra el tema de poderlos medir... apuntamos recién para un 2026." (Entrevista #3)
Identificación y gestión de cambios externos	3/6	"En cambio de tecnología, no tenemos mucho problema porque como nosotros representamos marcas, las marcas cuando cambian tecnología, pues nos preparan." (Entrevista #6)

Nota. Elaboración propia.

Desde la perspectiva de COSO III, existe un cumplimiento parcial del componente. Se observan brechas en el Principio 6, por falta de objetivos medibles; en el Principio 7, por inexistencia de metodologías formales de identificación y análisis; y en el Principio 8, debido a que la evaluación del fraude no contempla el área postventa. En contraste, el Principio 9 muestra fortalezas relativas en la adaptación a cambios externos. Se recomienda implementar matrices de riesgo y protocolos de contingencia para fortalecer una gestión preventiva y eficiente.

Actividades de control

Las Actividades de Control comprenden políticas, procedimientos y mecanismos orientados a asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas. En el proceso postventa de Perfectech S.A., este componente presenta brechas relevantes que limitan la calidad del servicio y el seguimiento al cliente. La Tabla 4

muestra que el hallazgo más frecuente fue la falta de procedimientos formales, seguido por fallas en el seguimiento postventa y ausencia de controles, lo que evidencia una estructura operativa insuficiente.

Las entrevistas indican que muchas actividades dependen de la experiencia o iniciativa individual y no de lineamientos institucionales, generando incertidumbre en garantías, escasa trazabilidad y una gestión reactiva ante reclamos. Asimismo, los procesos manuales de aprobación ocasionan demoras que afectan la atención técnica y la experiencia del cliente.

TABLA 4
Frecuencia de códigos - Categoría Actividades de Control

Código	Frecuencia	Verbatim Relevante
Identificación de actividades postventa	6/6	Nota: Todos los entrevistados identifican actividades (visitas, garantías, encuestas), aunque señalen que se hacen de forma incompleta. "nuestra parte postventa vendría a ser es realizar el cumplimiento de esas garantías." (Entrevista #6)
Falta de procedimientos formales	5/6	"no es algo que esté totalmente estructurado... no hay una norma clara." (Entrevista #5)
Falta de controles	4/6	"¿Recibe alguna supervisión...? No... Solo se hizo." (Entrevista #4)
Ineficiencia en el flujo de aprobaciones	4/6	"Tengo miedo que en ese momento que llegue donde Laura Morales se quede por ahí... mi técnico va a estar paralizado... Va a afectar bastante." (Entrevista #6)
Fallas en el seguimiento postventa	3/6	"Hay casos de cliente que le vendieron un equipo y no sabemos más... hay clientes que le venden y a veces no los visitamos." (Entrevista #6)

Nota. Fuente Elaboración propia

Desde la perspectiva de COSO III, se identifican incumplimientos en los Principios 10, 11 y 12. El Principio 10 se ve afectado por la ausencia de controles diseñados según riesgos; el Principio 11 por el uso no estandarizado del sistema SAMM y baja calidad de datos; y el Principio 12 por la inexistencia de políticas y procedimientos documentados. Se recomienda formalizar procesos, automatizar controles y fortalecer la supervisión para lograr una gestión preventiva, consistente y orientada al cliente

Información y comunicación

El componente Información y Comunicación del modelo COSO III establece que la organización debe generar y transmitir información confiable

para apoyar el control interno y mantener una comunicación efectiva interna y externa. En Perfectech S.A., los hallazgos evidencian debilidades estructurales asociadas a flujos informales de información, fragmentación entre áreas y ausencia de mecanismos formales de contacto con los clientes. La Tabla 5 resume la frecuencia de los códigos identificados.

Las entrevistas muestran que la comunicación opera bajo un esquema fragmentado y reactivo. La empresa no cuenta con información consolidada sobre el ciclo de vida del cliente, mientras que cada área administra datos de forma aislada, afectando la coordinación interna, el monitoreo del servicio y la eficiencia operativa del proceso postventa.

TABLA 5
Frecuencia de códigos - Categoría Información

Código	Frecuencia	Verbatim
Comunicación interna deficiente	6/6	"Todos los días hay un problema de comunicación aquí... O no me dijiste o yo sí te dije o no escribiste y si escribiste, escribiste incompleto." (Entrevista #4)
Información no usada adecuadamente	5/6	"Yo tengo una base de datos que me descargué... pero yo sé que son gastos, pero no sé qué específicamente me han comprado... me toca hacer un cruce de tablas." (Entrevista #1)
Canales de comunicación informales	5/6	"Siempre es el WhatsApp... Muy poco, muy poco el tema del correo electrónico." (Entrevista #4)
Retroalimentación del cliente	6/6	"Actualmente no lo manejamos... En un cierto tiempo se realizó un tipo de encuestas... pero nunca se hizo una tabulación ni una revisión de los resultados." (Entrevista #6)

Nota. Elaboración Propia

Las principales brechas se relacionan con falta de integración tecnológica, uso de canales informales, escasa retroalimentación del cliente y ausencia de lineamientos claros para compartir información entre áreas. Desde la perspectiva de COSO III, se evidencia incumplimiento en los Principios 13, 14 y 15, vinculados al uso de información relevante, comunicación interna oportuna y comunicación externa efectiva. Aunque la empresa dispone de sistemas como SIGACT y SAMM, estos no se aprovechan estratégicamente. Se recomienda centralizar la información, formalizar canales y fortalecer la retroalimentación con clientes.

Actividades de seguimiento

El componente Actividades de Seguimiento del modelo COSO III establece que las organizaciones deben evaluar continuamente la eficacia del control interno, identificar deficiencias y corregirlas oportunamente. En

Perfectech S.A., los resultados evidencian una ausencia casi total de mecanismos formales de seguimiento, como se observa en la Tabla 6.

Las entrevistas indican que no existen indicadores para medir la efectividad del proceso postventa y que la retroalimentación interna es limitada. En consecuencia, el seguimiento depende principalmente de las quejas del cliente y no de controles preventivos. Tampoco se dispone de tableros de control para monitorear visitas, mantenimientos, reclamos o tiempos de respuesta.

Asimismo, no se realizan evaluaciones periódicas, auditorías internas ni análisis de causa raíz, lo que favorece la repetición de errores y limita la mejora continua. Entre las principales brechas se identifican la inexistencia de KPI, abandono de encuestas de satisfacción y uso del sistema SAMM sin criterios estructurados de seguimiento.

TABLA 6
Frecuencia de códigos - Categoría Actividades de Seguimiento

Código	Frecuencia	Verbatim
Ausencia de indicadores de control	6/6	"¿No se realizan evaluaciones periódicas o algún análisis del servicio postventa?... No, no hay nada de eso porque como yo no sé a quiénes le venden." (Entrevista #1)
Retroalimentación interna insuficiente	6/6	"No hay tiempo como para evitar esos incendios, solo lo que hacemos es resolverlo, pagar... dejamos de apagar incendios y ya ver cómo no vuelvan a suceder." (Entrevista #5)

Nota. Elaboración Propia

Desde la perspectiva de COSO III, se incumplen el Principio 16, por falta de evaluaciones continuas o independientes, y el Principio 17, debido a la ausencia de tratamiento formal de deficiencias. Se recomienda implementar KPI, fortalecer el uso del sistema SAMM y establecer revisiones periódicas que promuevan una gestión proactiva y orientada al aprendizaje organizacional.

Propuesta de alternativas de mejora del proceso postventa de Perfectech S.A.

Con base en los resultados obtenidos en el análisis por componentes del modelo COSO III y en la validación realizada con el tomador de decisiones de Perfectech S.A., se procedió a identificar y proponer alternativas de mejora orientadas a fortalecer el proceso postventa. Estas alternativas surgen directamente de las brechas detectadas en el diagnóstico, especialmente en los componentes de Actividades de Seguimiento, Evaluación de Riesgos e Información y Comunicación, los cuales evidenciaron debilidades estructurales que afectan la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

En el marco de la metodología de investigación, se realizó una entrevista al tomador de decisiones con el propósito de contrastar los hallazgos empíricos obtenidos a través de las entrevistas a los colaboradores clave y validar,

desde una perspectiva gerencial, la pertinencia y viabilidad de las posibles mejoras. Este diálogo confirmó que la alta dirección comparte la preocupación por puntos críticos identificados: la carencia de métricas, el seguimiento formal y una cultura de trabajo reactiva que limita la toma de decisiones basada en datos y compromete la continuidad de la relación con los clientes.

Uno de los aportes más relevantes del tomador de decisiones fue la necesidad de redefinir el enfoque del proceso postventa, ampliándolo más allá del cumplimiento operativo de garantías o visitas técnicas. Desde esta perspectiva, se plantea que el proceso postventa debe orientarse hacia la gestión integral del historial del cliente, la fidelización, el acompañamiento técnico continuo y la identificación de oportunidades comerciales asociadas al uso de los equipos y consumo de insumos. Esta visión coincide con los hallazgos del diagnóstico, donde se evidenció la ausencia de mecanismos que permitan monitorear de forma sistemática la experiencia del cliente después de la venta.

En este contexto, se identifican como alternativas prioritarias de mejora del proceso postventa las siguientes:

- a) la definición de objetivos específicos y medibles para el proceso postventa;

b) el diseño e implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan evaluar el cumplimiento de dichos objetivos; y

c) el establecimiento de actividades de seguimiento estructuradas que aseguren la trazabilidad de la información y la detección temprana de desviaciones.

Estas alternativas no solo responden a las brechas de control interno encontradas, sino que sientan las bases para una cultura de mejora continua. La siguiente sección detalla el plan de implementación ajustado a las capacidades técnicas y los recursos actuales de Perfectech S.A.

Propuesta de implementación de mejoras del proceso postventa

A partir del análisis basado en el modelo COSO III y su validación con el tomador de decisiones, se identificaron alternativas de mejora orientadas a fortalecer el proceso postventa de Perfectech S.A., especialmente en los componentes de Seguimiento, Evaluación de Riesgos e Información y Comunicación. Los hallazgos evidenciaron deficiencias en métricas, seguimiento y una gestión reactiva, lo cual limita la toma de decisiones y la fidelización del cliente.

Se propone redefinir el enfoque del proceso postventa hacia una gestión integral del cliente, incorporando fidelización, acompañamiento técnico y generación de oportunidades comerciales. En este contexto, las acciones prioritarias incluyen: definir objetivos claros y medibles, implementar KPI y establecer actividades de seguimiento estructuradas que aseguren trazabilidad y control.

La propuesta de implementación plantea objetivos orientados a medir la satisfacción del cliente, asegurar el cumplimiento del seguimiento

postventa y mejorar la gestión de reclamos. Para ello, se establecen KPI como el Índice de Satisfacción del Cliente, el porcentaje de cumplimiento de visitas y la tasa de resolución de reclamos, permitiendo una gestión basada en datos y orientada a la mejora continua.

Actividades de implementación y responsables

La implementación de los KPI requiere de la ejecución de actividades específicas, tales como la aplicación de encuestas de satisfacción con escalas tipo Likert, la estandarización del registro de órdenes de trabajo en el sistema SAMM y la categorización de reclamos según su naturaleza. Estas actividades estarán a cargo de las áreas directamente involucradas en el proceso postventa, incluye el área técnica, de aplicación, comercial, marketing y servicio al cliente.

Encuestas de satisfacción. Como parte del sistema de seguimiento del proceso postventa se propone la aplicación de varias encuestas de satisfacción, que se aplicarán en momentos específicos de interacción con el cliente. Una encuesta será responsabilidad del personal técnico y se aplicará una vez que el técnico haya acudido a las instalaciones del cliente y se haya resuelto el inconveniente presentado por el equipo o realizado la visita por garantía. La encuesta se estructura bajo una escala de Likert, lo que permitirá medir el nivel de acuerdo del cliente respecto a distintos aspectos del servicio técnico recibido. Entre los criterios a evaluar se incluyen la puntualidad del técnico, su imagen profesional, el trato y respeto brindado al cliente, el tiempo de respuesta desde el primer contacto hasta la atención del problema y la conformidad del cliente con el trabajo realizado. La encuesta propuesta para la evaluación del servicio técnico se presenta en la Tabla 8.

TABLA 8
Encuesta de satisfacción del servicio técnico

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El técnico llegó puntualmente a la visita programada.					
2. El tiempo transcurrido entre el primer contacto de la empresa y la atención brindada fue adecuado.					
3. El trato del personal fue cordial en todo momento.					
4. El técnico demostró conocimiento y dominio del equipo.					
5. El técnico presentó una imagen adecuada durante la visita.					
6. El técnico explicó de manera clara lo que ocurre con el equipo.					
7. El técnico brindó información de los arreglos realizados.					
8. Estoy conforme con el trabajo realizado.					

Nota. Elaboración Propia

La siguiente encuesta que se propone será responsabilidad del aplicacionista y se implementará una vez finalizada la capacitación al cliente sobre el uso del equipo. Al igual que en la encuesta de servicio técnico, este instrumento utilizará una escala de Likert y está orientado a evaluar la calidad de la capacitación recibida. Los aspectos considerados incluyen la puntualidad del

aplicacionista, la imagen profesional, el trato brindado, la claridad en la explicación, la forma de comunicación, el carácter práctico de la capacitación y si el tiempo destinado para la explicación fue adecuado. La encuesta propuesta para la evaluación del servicio de aplicación se presenta en la Tabla 9.

TABLA 9
Encuesta de satisfacción del servicio de aplicación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El aplicacionista llegó puntualmente a la visita programada.					
2. El trato del personal fue cordial en todo momento.					

3. El aplicacionista presentó una imagen adecuada durante la visita.					
4. El aplicacionista explicó de manera clara y comprensible el uso del equipo.					
5. La forma de comunicarse del aplicacionista facilitó la comprensión de la capacitación.					
6. La capacitación fue en su mayoría práctica.					
7. El tiempo destinado a la explicación es suficiente para comprender el uso del equipo.					

Nota. Elaboración Propia

Otra de las encuestas de satisfacción a realizar es responsabilidad del asesor comercial. En la encuesta se evaluará el trato brindado por el asesor, la imagen profesional, la comunicación, el conocimiento sobre el equipo ofertado y el cumplimiento de los términos negociados. La

encuesta consta de preguntas estructuradas en escala de Likert de cinco niveles y deben ser aplicadas aproximadamente un mes después de la entrega del equipo. A continuación, en la tabla 10, se presentan las preguntas de la encuesta de satisfacción planificada para el asesor comercial.

TABLA 10

Encuesta de satisfacción del Asesor Comercial

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El asesor me brindó un trato respetuoso y cordial durante todo el proceso					
2. El asesor mostró disposición para atender mis inquietudes y necesidades					
3. Me sentí acompañado por el asesor antes durante y después de la entrega del equipo					
4. El asesor comercial proyectó una imagen profesional acorde a la empresa					
5. El asesor se comunicó de manera oportuna conmigo cuando fue necesario					
6. El asesor demostró conocimiento sobre el equipo adquirido					
7. El asesor realizó seguimiento posterior a la entrega del equipo					
8. Los términos acordados con el asesor (entrega, condiciones, soporte técnico, etc.) se han cumplido según lo ofrecido					
9. Estoy conforme con la atención recibida por parte del asesor comercial					

Nota. Elaboración Propia

Por último, se ha planificado realizar una encuesta de satisfacción con el equipo cuya finalidad es evaluar la experiencia del cliente con el producto adquirido y su desempeño en la operación diaria. Se evaluarán aspectos como nivel general de satisfacción con el equipo, el cumplimiento de las expectativas de compra, la ocurrencia de problemas técnicos y/o funcionales

y la calidad y tiempo de respuestas de la atención recibida. Esta encuesta deberá aplicarse tres meses después de la entrega del equipo porque el cliente ya cuenta con la experiencia suficiente para evaluar el desempeño. La encuesta combina preguntas con escala de Likert y preguntas cerradas, tal como se observa en la tabla 11.

TABLA 11

Encuesta de satisfacción con el equipo

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
1. ¿Qué tan satisfecho/a se encuentra con el equipo adquirido en Perfectech S.A.?					
2. ¿El equipo cumple con las expectativas que tenía al momento de la compra?					
3. ¿Desde la entrega del equipo ha presentado algún problema técnico o funcional? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <i>Si la respuesta es "no" pasar a la sección de la pregunta abierta</i>					
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
4. En caso de haber presentado un problema, ¿qué tan satisfecho/a está con la atención recibida para su solución?					
	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Nada Adecuado	
5. ¿El tiempo de respuesta para solucionar el problema fue adecuado?					

Nota. Elaboración Propia

Cabe mencionar que cada una de las encuestas finalizará con una pregunta abierta, la cual permitirá recoger comentarios o sugerencias de mejora relacionadas con el servicio postventa. Esta última parte es fundamental para complementar los resultados cuantitativos y comprender más a profundidad la percepción del cliente.

Por otro lado, todas las encuestas se aplicarán de forma online, con el fin de facilitar la recolección, almacenamiento y análisis de la

información en una base de datos centralizada. Para asegurar el cumplimiento de esta medida, el responsable se verá imposibilitado de continuar con sus actividades sino se presenta un respaldo de que la encuesta fue completada. De esta forma, Perfectech S.A. contará con registros ordenados, trazables y comparables en el tiempo. Se propone que el área de Marketing sea la responsable de consolidar la información obtenida, realizar la tabulación de resultados y calcular trimestralmente los indicadores de satisfacción correspondiente a cada grupo evaluado, los cuales

alimentarán el KPI de satisfacción del servicio postventa. A partir de dichos resultados, se podrán identificar tendencias, causas raíces, detectar brechas en la atención y definir acciones de mejora orientadas a fortalecer la experiencia al cliente y la calidad del servicio postventa.

Sugerencia de formato para seguimiento de visitas. Como segundo mecanismo de implementación, se propone estandarizar el control de las visitas técnicas derivadas de los contratos de garantía y mantenimiento (preventivo, correctivo o mixto) mediante el aprovechamiento integral sistema SAMM.

Actualmente, el proceso inicia cuando el área comercial vincula el equipo vendido a un contrato en el software, generando un calendario de visitas

programadas. Sin embargo, se identificó que el reporte vigente de “Detalle de visitas” del sistema resulta complejo de entender y no permite visualizar con claridad si la gestión técnica ha iniciado. En el flujo operativo de la empresa, la ejecución real de una visita solo se confirma cuando el área técnica crea una Orden de Trabajo (OT) a la visita programada; sin una OT, la visita carece de gestión y registro de horas-hombre.

Para superar esta brecha de control, se propone la adopción de un formato estructurado (Tabla 12) que simplifique la información y actúe como un tablero de control operativo. Este formato consolida los datos críticos como la fecha de ejecución, cliente, tipo de visita (garantía, preventivo, correctivo, postventa), equipo y número de contrato.

TABLA 12

Formato propuesto para la evaluación de visitas

FECHA DE VISITA	CLIENTE	TIPO DE VISITA	CONTRATO	EQUIPOS	CIUDAD	ESTADO OT
20/12/2025	Cliente 1	Post Venta	1233-12-2025	2V694G207 [[2V694G207][PROCESADOR DE VIDEO][EP-6000]]	Quito	Sin crear
20/12/2025	Cliente 2	Garantía	1237-12-2025	B6-24-117 [[B6-24-117][BOMBA DE SUCCION][YX930D]]	Guayaquil	En ejecución
16/12/2025	Cliente 3	Preventivo	1240-12-2025	24021055 [[24021055][VIDEO CAMARA SYMBIOZ Cam sensor][S_398_8000]]	Guayaquil	Cerrada
17/12/2025	Cliente 4	Post Venta	1239-12-2025	CN32678232 [[CN32678232][DFM100 DESFIBRILADOR BASICO CON DEA Y MARCAPASO CON PARCHE][DFM100]]	Guayaquil	Sin Crear
17/12/2025	Cliente 5	Post Venta	1239-12-2025	117510601841 [[117510601841][ELECTROCARDIOGRAFO ELI250C][ELI250C]]	Guayaquil	Sin Crear

Resumen Estado OT	
Sin crear	3
En ejecución	1
Cerrada	1
Visitas Cumplidas	20,00%

Nota. Elaboración propia con datos ficticios

La innovación principal de esta herramienta es la automatización del Indicador de Cumplimiento de Visitas. Bajo este modelo, una visita se considera gestionada o cumplida únicamente si tiene OT asociada en estado: “En ejecución” o “Cerrada”. El formato incorpora un resumen automático que calcula el porcentaje de cumplimiento dividiendo las visitas con OT gestionada entre el total de visitas programadas en el periodo. Esto garantiza trazabilidad, mejora la comunicación entre las áreas comercial y técnica, y asegura que el cliente reciba efectivamente el soporte por el cual pagó o que le corresponde por garantía.

Propuesta de gestión de reclamos de los clientes. Además, como parte de la propuesta de implementación se propone la centralización de los reclamos a través de un único canal y la designación del área de Servicio al Cliente como responsable del ingreso formal de todos los reclamos relacionados con equipos y productos. Esta área será la encargada de recibir la información del cliente, validar los datos del equipo, registrar el reclamo y canalizarlo internamente hacia el área correspondiente.

Asimismo, se plantea la estandarización del seguimiento de reclamos con el uso exclusivo del SAMM tanto para el área técnica como para el proceso de tecnovigilancia. Para ello, se recomienda, incorporar una nueva categoría dentro del tipo de servicio denominada “Reclamo de cliente”, que permita identificar claramente las ordenes de trabajo asociadas a este tipo de casos. Esta categorización facilitará la generación de reportes específicos, el monitoreo del estado de los reclamos (abiertos, en ejecución, cerrados, etc.) y el análisis de los tiempos de respuesta por área responsable.

La implementación de esta propuesta permitirá que el área de Servicio al Cliente realice auditorías periódicas (trimestrales) sobre las ordenes de trabajo generadas por reclamos, evaluando indicadores como el porcentaje de reclamos resueltos, el tiempo promedio de atención y las causas de retraso en los casos abiertos. A continuación, se muestra el flujograma propuesto para la gestión de reclamos de cliente como parte del servicio postventa en la figura 1.

FIGURA 1

Flujograma propuesto para la gestión de reclamos del servicio postventa en Perfectech S.A.



Nota. Elaboración Propia

La información obtenida de la reportería que provee el SAMM constituiría una base objetiva para la toma de decisiones gerenciales, la optimización de procesos internos y la mejora continua del servicio postventa. Además, al contar con información consolidada y comparable en el tiempo, Perfectech S.A. podrá evaluar el desempeño de su servicio postventa de manera sistemática, alineándose con los principios del modelo COSO III relacionados con actividades de

control, información, comunicación y seguimiento.

Mecanismos de seguimiento y control

Para garantizar que las mejoras propuestas no sean temporales, el plan integra un esquema de seguimiento constante diseñado para medir el impacto real de cada acción implementada. Este sistema de control se fundamenta en tres pilares

operativos: la ejecución de revisiones mensuales sobre las visitas postventa, el análisis trimestral de los indicadores clave y la organización de reuniones de gestión para identificar desviaciones y aplicar correctivos de forma inmediata. La información recolectada en estos espacios servirá como motor de la mejora continua, asegurando que el sistema de control se mantenga alineado con los principios de Actividades de Seguimiento del modelo COSO III.

En última instancia, esta estructura busca que Perfectech S.A. logre migrar de una cultura de trabajo basada en la reacción ante crisis hacia gestión proactiva, ordenada y volcada plenamente hacia el cliente. Al establecer procesos sostenibles y controles internos sólidos, la empresa no solo optimiza su operación diaria, sino que también asegura la permanencia de estos estándares de calidad a largo plazo

CONCLUSIONES

La aplicación del modelo COSO III permitió diagnosticar de forma integral el proceso postventa de Perfectech S.A., identificando debilidades en definición de roles, gestión preventiva de riesgos, documentación de procesos, indicadores de desempeño y comunicación interna. Los resultados evidenciaron una gestión mayormente reactiva, con impacto en la calidad del servicio y satisfacción del cliente. En respuesta, se diseñó una propuesta alineada con las necesidades de la empresa, que incorpora objetivos claros, KPI, encuestas de satisfacción, estandarización de formatos y centralización de reclamos, sentando bases para una gestión postventa más estructurada, medible y orientada a la mejora continua.

Se recomienda fortalecer la implementación propuesta mediante capacitaciones periódicas sobre el sistema SAMM para las áreas involucradas, asegurando registros confiables y reportes útiles. Asimismo, es necesario reforzar la capacitación técnica y de aplicaciones para prevenir reclamos por uso inadecuado de equipos. También se sugiere formalizar roles y

responsabilidades mediante manuales específicos del proceso postventa. Finalmente, se propone evaluar en futuras investigaciones el impacto de los KPI implementados en indicadores estratégicos como fidelización, recompra y ventas de insumos, con el fin de consolidar una gestión preventiva y sostenible.

REFERENCIAS

- Arias, Ch., Murillo, E. y Proaño, M. (2019). El servicio post venta y la atención al cliente: estrategias de fidelización. *EIDEA, Journal of Business Sciences*, 1 (2), pp. 27-34.
<https://www.academia.edu/download/99843408/249320044.pdf>
- Buele, I., Sandoval, A., & Espinoza, V. (2020). COSO III REPORT: APPLICATION IN ECUADORIAN CORPORATIONS. *Academy Of Accounting And Financial Studies Journal*, 24(6).
<https://www.abacademies.org/articles/COSO-III-Report-Application-in-Ecuadorian-Corporations-1528-2635-24-6-607.pdf>
- CIMEC. (2023, 5 julio). *El método exploratorio en investigación. Qué es y cómo realizarla*. CIMEC. <https://www.cimec.es/metodo-explotario-investigacion/>
- COSO. (2013). *Internal Control*. COSO. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- Díaz Piraquive, F. N., (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial. ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?. *Universidad & Empresa*, 7(15), 151-176.
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214457007.pdf>
- Dropbox. (2025, 9 enero). *El ciclo PHVA: una guía para la mejora continua - Dropbox*. <https://www.dropbox.com/es/resources/pdca>
- González, R. (2019). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Qualpro Consulting, S. C.

<https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

IBM. (2025, 22 julio). Business Process Management. *IBM*.

<https://www.ibm.com/think/topics/business-process-management>

ISO 9000:2005(es), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. (n.d.). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.5.1>

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review, 85(2), 117–126.

Moyano-Hernández, F. A., & Sandoval, D. C. V. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>

Quispe, W. P., & Rojas, S. (2019). La fidelización de clientes y calidad organizacional en **Latinoamérica** en los últimos 10 años: una revisión de la literatura científica (Trabajo de

investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

<https://hdl.handle.net/11537/25872>

Rojas León, C. R., & Calderón Fernández, P. C. (2021). Manejo adecuado de la atención al cliente para lograr satisfacción y fidelidad. *Revista E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(11), 36-51.

<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/91/127>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño*. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13–22. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70003-7)