

SERVICIO AL CLIENTE EN LA CONSTRUCCIÓN: PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE FIDELIZACIÓN

Customer Service in the Construction: Proposal for a Loyalty Tool

Francisco Javier León Villacís¹

Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito-Ecuador

franciscoj.leon@ute.edu.ec

Recepción / *Received*: 23, 04, 2018

Aceptación / *Accepted*: 27, 06, 2018

Publicado / *Published*: 30, 06, 2018

Resumen

Actualmente nos vemos sumergidos en un fenómeno de globalización drástico que rompe fronteras, culturas y sociedades, generando deseos de personalización y apropiación de parte de los consumidores hacia los distintos mercados, esto incluye los espacios que habitan. Este deseo debe ser la oportunidad para que las pequeñas constructoras sobresalgan. Sin embargo, por distintos factores que se analizarán en este documento, dichas empresas han generado desconfianza y falta de credibilidad hacia sus clientes. El presente artículo tiene como objetivo analizar algunos parámetros de gestión, enfocados en la construcción de viviendas personalizadas en la sociedad quiteña. Se analizará cuáles son las posturas del mercado y las constructoras, en busca de identificar elementos en común que permitan la fidelización de los clientes hacia las empresas. Al cierre se determina que el servicio al cliente debe ser concebido como una herramienta que requiere un esfuerzo constante enfocado a generar un producto único en su género.

Palabras clave: apropiación, construcción, credibilidad, globalización, fidelización, modelos de servicio.

Abstract

Currently we are immersed in a phenomenon of drastic globalization that breaks boundaries, cultures and societies, generating consumers' desires of personalization and appropriation towards different markets, this includes the spaces they habit. This desire should be an opportunity for small construction companies to protrude. However, due different factors that will be analyzed in this document, these companies have generated distrust and lack of credibility towards their clients. The objective of this article is to analyze management parameters, focused on the construction of personalized housing in Quito's society. The positions of the market and the construction companies will be analyzed, in order to identify common elements that allow the loyalty of the clients towards the companies. At the end, it determinants that customer service must be considered as a tool focus to generate a unique product on his gender.

Key words: appropriation, construction, credibility, globalization, loyalty, service models.

¹ Docente – Investigador de la Universidad Tecnológica Equinoccial (Quito-Ecuador), Arquitecto graduado de la Pontificia Universidad Católica (Quito-Ecuador). Magister graduado de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (Guayaquil-Ecuador). Candidato a PHD de la Universidad Politécnica de Valencia (Valencia- España).

Introducción

Los individuos de las sociedades actuales buscan cada vez ser más originales, distintos, únicos. Si se analiza inclusive desde el origen del término, “individuo” se define como algo que no puede ser dividido y que es una unidad independiente frente a otras unidades de su misma especie o género (Akbar, 2009). El éxito se basa principalmente en sobresalir, ser diferentes, poseer objetos que sean únicos y originales. Este sentimiento, según el economista, profesor e investigador hindú, Shailendra Raj Mehta, aparece luego de un tiempo en el que los habitantes de una sociedad se ven envueltos en una unificación homologada de productos y pensamientos (Tellería, 2012).

Al mismo tiempo, estos deseos o decisiones de originalidad en ocasiones van ligados a la realidad socio-económica de cada lugar. Contextualizando esta situación a nuestro medio y al tema que se va a analizar en este documento, se puede establecer que, desde México hasta Chile la arquitectura y construcción han tenido que lidiar con panoramas socio-económicos que han limitado el diseño y construcción técnicos, dando paso, más bien, a la creatividad e improvisación en la creación de distintos proyectos arquitectónicos, constructivos. (Allende, 2015).

De acuerdo las estadísticas de la Cámara de la Construcción del Ecuador y del Municipio de Quito, actualmente las empresas constructoras locales han generado desconfianza y falta de credibilidad, sobre la base de una serie de malas experiencias que han tenido los clientes por temas de estafa, incumplimientos, fallas técnicas, entre otros. Todos estos factores han ido disminuyendo el campo laboral, para los constructores que buscan brindar proyectos personalizados e individuales (Haddi, 2015).

El nicho de mercado de la clase media y media alta en Quito busca tener sus viviendas personalizadas, pero debido a estas experiencias negativas, terminan optando por la adquisición de bienes inmuebles que se encuentran prácticamente finalizados y que son producto de un proyecto masivo. (Solis, 2013).

El presente documento, basándose en todos los factores expuestos, ha planteado como objetivo analizar los parámetros que influyen en las decisiones de las clases media y alta del mercado quiteño, al momento de elegir una empresa constructora específica. Sobre la base de esta estrategia se busca la fidelización de este nicho, en un mercado altamente competitivo y desconfiado.

El método que se utiliza es analítico y se divide en tres etapas: la primera etapa, es un breve análisis de la situación actual de Quito con respecto a las constructoras medianas, junto con la revisión de conceptos sobre la calidad de servicio y fidelización de clientes. La segunda, manifiesta la importancia de la experiencia en el servicio, complementado a través de los métodos tradicionales de gerencia de proyectos. Finalmente, se realiza el cierre con conclusiones, basadas en el análisis total del tema para generar parámetros que se conviertan en herramientas, para lograr la fidelización en el sector de la construcción.

Desarrollo del artículo

Datos de empresas encuestadoras, que han trabajado con el Colegio de Arquitectos del Ecuador, han revelado que la sociedad quiteña considera un lujo exclusivo construir viviendas personalizadas y a gusto de los clientes (Logica, 2014). Además, estos datos también revelan que la mayoría del mercado no se arriesga a endeudarse en este tipo de proyectos ya que tienen la idea preconcebida de que estas inversiones son comúnmente sujeto de estafa (Rojo, 2011).

Lastimosamente estos problemas son reales y se han dado en nuestro país. Desde cinco mil dólares hasta más de cincuenta mil dólares, algunas personas, han invertido en la compra de sus bienes inmuebles y se han visto perjudicadas. Según información de la Defensoría del Pueblo, diariamente se reportan denuncias por este tipo de negocios ficticios. En la ciudad de Quito, algunas empresas medianas están en procesos de investigación debido a tales denuncias (Donoso, 2011).

De acuerdo a datos de la Cámara de la Construcción de Quito, el sector inmobiliario en la capital creció un 30% desde el año 2010. La tendencia que tiene el mercado es principalmente por los bienes concluidos, es decir, espacios listos para ser habitados. Esto se reconfirma de acuerdo a las cifras del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS). Del 100% de los préstamos que ha entregado esta institución, el 82,5% se destinó a proyectos de vivienda finalizados y apenas el 17,5% restante se destinó a construcción de obra nueva, remodelación o adquisición de terrenos. Con estos datos y cifras es importante revisar ciertos conceptos sobre calidad de servicio y fidelización de clientes.

Cuando el producto, bien o servicio que se oferta, ha logrado establecer un nicho de mercado determinado, la fidelización de clientes se vuelve una necesidad básica. Este proceso busca en especial crear relaciones comerciales afectivas y de identidad a largo plazo, en donde los clientes no consuman el producto por única vez. El objetivo se debe enfocar en que el cliente se vuelva fiel al producto, bien o servicio. Si se alcanza a dominar este concepto no solo se logra una compra repetitiva de la cartera de clientes, sino que además la empresa asegura que ha ganado una fuente de referencias y recomendaciones a otros potenciales consumidores sobre el producto, bien o servicio que se oferta (Guerra, 2010). De acuerdo a ciertos estudios realizados por la facultad de administración de la Universidad Autónoma de México, se demostró que la fidelización de un cliente resulta mucho más rentable que el proceso de reclutar uno nuevo. Esto tiene como base el simple razonamiento que genera costos inferiores en todos los campos, marketing, administrativos y de venta (Rojo, 2011).

Los beneficios de mantener contacto con los clientes permite generar vínculos de familiaridad, que incluso los hace sentir que existe una preocupación, que no fue simplemente una venta más o un producto momentáneo de la necesidad transitoria de la empresa (Allende, 2015).

A continuación, un esquema sobre los beneficios del manejo de un programa de fidelización:

Figura 1. Beneficios del programa de fidelización.



Fuente: Allende (2015).

Lograr que el cliente se sienta parte de la empresa, haciéndolo participar en las mejoras a través de encuestas o llamadas telefónicas, de tal manera que sienta que es una herramienta útil para mejorar la experiencia de servicio (Buzzal, 2011). La fidelización a través de tarjetas de membresía, que aplica a descuentos y tratos especiales es otro concepto que no puede quedar de lado en este análisis. El cliente, incluso con el objetivo de acumular puntos o bonos con el uso de los productos, estrecha aún más la relación. Brindar servicios complementarios a la construcción de la vivienda que se apliquen a compras o remodelaciones futuras, aplica perfectamente para el caso de las constructoras (Motta, 2014).

La experiencia del servicio y los métodos de gerenciamiento de proyecto

El objetivo principal de cualquier empresa que tiene contacto directo con sus clientes es brindar una experiencia de servicio espectacular, que garantice la satisfacción de sus consumidores y por consiguiente establezca vínculos de fidelidad y relaciones a largo plazo. Para lograr estas relaciones, las empresas deben estar en constante mejora de sus servicios y productos, minimizando a la par los errores y defectos (Connor, 2012). En la ciudad de Quito, la competencia es cada vez más agresiva en todos los mercados y campos. La manera de sobrevivir y además crecer se basa en ciclos y procesos de servicios cortos, precisos y que garanticen respuestas rápidas a los clientes. El camino para alcanzar estos objetivos depende de la capacidad que posee una empresa en definir, identificar y atacar su FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Este análisis determinará lo que la empresa es en el presente, es decir, qué clase de servicio ofrece, qué cartera de clientes posee, cuál es su percepción desde y hacia el mercado. Todo esto tiene el único objetivo claro de generar una visión organizacional que garantice una proyección a futuro exitosa (Donoso, 2011).

Cuando una empresa conoce y establece contacto directo con sus clientes, automáticamente genera una gran ventaja competitiva con respecto a sus competidores. La planificación estratégica, oferta de productos, flexibilidad y diseño

de los servicios, deben ir en función de los clientes. Es fundamental establecer sistemas que permitan medir y monitorear constantemente las reacciones de los consumidores. De esta manera se determina sus necesidades, expectativas y opiniones, que cada vez son más cambiantes y dinámicas (Elliott, 2013).

De acuerdo a los datos publicados por Peter M. Sturtevant, vicepresidente de la corporación Xerox y miembro de American Management Association (AMA), el mal servicio en las empresas es la fuente principal de la caída de la cartera de los clientes. En sus datos revela que alrededor de un 68% de consumidores abandonan la relación comercial con una empresa, debido a una mala atención que refleja una mala experiencia (Caruana, 2014). Además, en este mismo artículo se revela que el 90% de estos compradores, que han terminado con sus relaciones comerciales, no vuelve a comunicarse con la compañía. Si a estos datos se aumenta las estadísticas de un estudio de la Universidad de Minnesota, Estados Unidos, se determina que los clientes insatisfechos, por lo menos transmiten su mala experiencia a diez personas más, a diferencia de un cliente satisfecho, quien solo difunde su experiencia a otros cinco consumidores (Motta, 2014). “Reemplazar US\$1 de un cliente perdido, cuesta US\$10.” (Peters, 2012).

Es muy común en las empresas de servicio, en este caso constructoras que se desenvuelven en la ciudad de Quito, pensar que una mala atención a un cliente, incumplimiento en los tiempos de entrega, o fallas en el producto entregado, es decir, bienes con defectos en sus instalaciones, acabados incompletos o dañados, temas pendientes o por concluir, no tendrá consecuencias graves ya que es solo un cliente. Sin embargo, de acuerdo al artículo “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, publicado en la revista *Journal of Marketing* (1985), existe una gran diferencia de criterios con respecto a este tema entre los presidentes ejecutivos de las compañías y los gerentes de las sucursales. Para los primeros es fundamental un servicio de calidad, mientras que para los segundos, un mal servicio esporádico es menos importante que un buen resultado financiero a corto plazo. Aquí se puede evidenciar la falta de comunicación y socialización de la visión de la empresa (Padovani, 2012). Estos errores de falta de alineación entre la cabeza de la empresa y sus colaboradores, deben ser coordinados para alinear a toda la empresa. A los colaboradores se debe predicar con el ejemplo, de acuerdo a lo indicado por Victoria Amon, especialista en capacitación y mejora de manejo gerencial, miembro activo de The Nierenberg Group, quien demostró que 89% de los colaboradores de una multinacional estaban dispuestos a realizar un trabajo más eficiente si mejoraban las comunicaciones interpersonales en la empresa (Casas, 2014).

Para lograr estos objetivos, las empresas constructoras de Quito deben establecer ciertas actitudes a manera de políticas internas que se practiquen constantemente. Los residentes de obra o responsables de cada proyecto deben tener la misma visión que el gerente general. El ambiente del lugar de trabajo deberá caracterizarse por poseer actitud abierta, amistosa, confiable y respetuosa. Los altos cargos deberán tener una actitud proactiva en el trato con su personal, de esta manera al tener un contacto más cercano, es mucho más fácil detectar disconformidad en los colaboradores y corregir esta actitud a tiempo (Buzzal, 2011). La estrategia de

seguimiento hacia los clientes, aplicados por empresas de marketing, es una herramienta que sirve para generar interés y atención personalizada hacia los consumidores (Donoso, 2011). Sin embargo, es fundamental no caer en un seguimiento que asfixie a los clientes. Con simples preguntas sobre las preferencias de los consumidores, al momento de contratar una constructora o adquirir un proyecto terminado, se puede optar por los procedimientos y políticas establecidas. Nunca se debe perder de vista los requerimientos del cliente. La sociedad quiteña es cada vez más exigente y busca constantemente innovar y mejorar su estilo de vida. (Carranco, 2011).

Figura 2. Ocho tips para mejorar la comunicación organizacional.



Fuente: Formanchuck (2012).

En los negocios de contacto, es decir, las ventas y servicio al cliente, la clave se basa en las correctas relaciones con el cliente. Existe un método llamado el poder de tres. Este sistema busca generar un método de seguimiento a tres clientes al azar en un día normal de servicio. A este grupo de usuarios se les escribe una pequeña nota de agradecimiento. El objetivo a largo plazo, de este método, es demostrar a la gente que la empresa valora su relación comercial. Se debe tomar en cuenta que si un cliente está inconforme, se debe identificar el motivo y falla en el servicio, para posterior a eso enviar una carta de disculpas. (Amaya, 2014).

La experiencia que los clientes buscan, al contactar a una empresa que se especializa en brindar un bien o servicio, es un sentimiento de seguridad y profesionalismo. Lastimosamente aquí es el punto en el que más falencias presentan las constructoras de Quito. De acuerdo a entrevistas realizadas a consumidores del mercado local, se establece que la falta de seriedad al realizar las primeras reuniones

de presentación de los productos y servicios, genera esta ruptura y desconfianza. En este punto es en donde se debe comprender al negocio de la construcción como la oportunidad ideal para plasmar estos sentimientos desde un inicio a través de una gerencia de proyectos transparente y sólida (Ramaswamy, 2003). Analizando lo que la historia nos indica sobre el manejo de proyectos, encontramos que a mediados del siglo XX, los proyectos intentaban ser planificados únicamente sobre la base de números, estadísticas y tiempo. Las técnicas aplicadas eran informales, basadas fundamentalmente en la representación gráfica del tiempo sobre el flujo de dinero, aplicando barras; este proceso es el famoso gráfico de Gantt, práctico y aplicable para supervisar y controlar el trabajo de las distintas tareas de una obra, pero que no brinda una visión integral del proyecto, excluye muchos factores importantes que en ningún punto se aproximan a la experiencia y el trato con el cliente (Álvarez, 2015).

Posterior a este sistema, se crearon, cerca de los años cincuenta en Estados Unidos, otros modelos matemáticos: CPM (Critical Path Method) o ruta crítica, desarrollado por DuPont y Remington Rand, aplicado al mantenimiento de plantas, y PERT (Program Evaluation and Review Technique, desarrollado por la Marina). Estos modelos incluían el manejo de las situaciones imprevistas, es decir, situaciones que se pueden dar en una obra pero que deben ser controladas y manejadas por el gerente de proyecto. Además, también manejaban holguras en el tiempo y manejo de cambios sobre la marcha de los proyectos. Estas estrategias tienen sus fortalezas y debilidades, sin embargo, ninguna consideraba o incluía en sus parámetros el tema del contacto con el usuario y su fidelización ya que no abordaban el servicio al cliente.

Conclusiones y recomendaciones

El presente documento ha permitido determinar la percepción y aspiraciones que tienen los clientes al momento de contratar un servicio. Se ha identificado las fortalezas, oportunidades y debilidades del manejo gerencial de la constructora genérica y sus métodos de gerenciamiento tradicionales. Se puede evidenciar, basado en las estadísticas de la cámara de la construcción y del BIESS, que la preferencia es por los proyectos culminados, justamente por esa falta de confianza y servicio al cliente de las constructoras. Sin embargo, sería interesante profundizar en el asunto y verificar estas teorías a través de distintos factores que podrían ser establecidos mediante encuestas, que arrojen datos comparativos entre la realidad de un mercado específico y sus clientes. Esto quedaría para una investigación futura.

Adicionalmente, se determina que las estrategias de comunicación directa pueden colaborar mucho con la fluidez de las relaciones entre el constructor y su cliente, mientras dura el proyecto. Sin embargo, todas estas propuestas y modelos no se pueden aplicar si la empresa no tiene claros los conceptos básicos como: proyecto, administración y objetivos. Estos tres puntos por más simples que parezcan, a muchas empresas se les escapan y es ahí en donde se generan las fisuras organizacionales para dar paso a las malas decisiones que terminan en proyectos incompletos, mal ejecutados, con balance en contra e inclusive da paso a las estafas.

Como resultado final, esta investigación determina que el servicio al cliente debe ser concebido como una herramienta que requiere un esfuerzo constante, comprometido a producir un servicio único en su género, articulando las necesidades de los clientes, que se verán plasmadas en decisiones claramente detalladas en su alcance de actividades interrelacionadas y coordinadas hacia un objetivo específico. El servicio de diseño y construcción en la ciudad de Quito, debe convertirse en una potente herramienta de fidelización, siempre que cuente con un principio y fin, que alcance las metas establecidas dentro de los objetivos de costo, tiempo y calidad.

“Concretar una venta es importante, pero lograr la fidelidad de los clientes es vital”. Stan Rapp, pionero del marketing directo, escritor y CEO de Engauge.

Referencias

- Akbar, M. (2009). "Impact of Service Quality, Trust, and Customer Satisfaction on Customers Loyalty". *Assumption University*, (pp. 24-38).
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Allende, J. T. (2015). "Diplomado en control de obra". *Diplomado en control de obra*. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México UNAM.
- Álvarez, C. D. (2015). Diplomado en control de obra. *Diplomado en control de obra*. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México UNAM.
- Amaya, L. (2014, octubre 2014). *De Bogotá a Bombay: prácticas de vivienda informal y desarrollo progresivo*. Sacado de Plataformaarquitectura: <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/755959/de-bogota-a-bombay-practicas-de-vivienda-informal-y-desarrollo-progresivo>
- Blanco, Y. (2015). *Caso de estudio: empresa Ferrelectric Parke*. Bogotá: Universidad militar Nueva Granada.
- Bruce, B. (2012). *Universal Methods of Design*. Beverly MA: Rockport Publishers.
- Buzzal, G. (2011). *Modelos de localización-asignación aplicados a servicios públicos urbanos en la ciudad de Luján, Argentina*.
- Calzada, V. (2015). "Diplomado en control de obra". *Diplomado en control de obra*. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México UNAM.
- Carranco, E. (2011). *El éxito está en el servicio de calidad*. (pp. 24-35). Medellín: Ediciones norma.
- Caruana, A. (2014). *Corporate Reputation, Customer Satisfaction, & Customer Loyalty: What is the Relationship?* Minnesota: University of Minnesota.
- Casas, J. M. (2014, octubre). *La fidelización de los clientes*. (F. León, entrevistador).
- Conde, S. (2015, mayo). *Administración basada en la relación con los clientes y su incidencia en el posicionamiento del mercado de la empresa Speedycom*.

- Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.
- Connor, J. (2012). "12 tendencias de fidelización de clientes para 2013". *Marketing Directo*, (pp. 35-38).
- Corkin, L. (2012). "Chinese Construction Companies in Angola: A Local Linkages Perspective". *Elsevier*, (pp. 475-483).
- Díaz, J. (2013). "La vivienda personalizada". *Jornadas internacionales de investigación en construcción: vivienda: pasado, presente y futuro: resúmenes y actas*. Valencia, España.
- Donoso, A. (2011). "La legalidad en los procesos de calidad de servicio". *Convención de ventas Loyalty*, (p. 25). Quito.
- Elliott, J. (2013). "The Five Must Marketing Items". *The Marketing Journalist*. Recuperado de: <https://cindykimblog.wordpress.com/>
- Figueroa, M. (2011). "Fidelización de clientes: Concepto y perspectiva contable". *TEC Empresarial - Tecnológico de Costa Rica*, (pp. 29-35).
- Formanchuk, A. (2012, diciembre). *Claves para acertar en el liderazgo y gestión de la comunicación interna*. Recuperado de: <http://leliazapata.com/2012/12/04/latinoamerica-comunicacion-interna-possibles-soluciones/>
- García, L. (2015, marzo). *EFE Afencia EFE*. Recuperado de: <http://www.efe.com/efe/america/cultura/originalidad-radical-arquitectura-latinoamericana-llega-moma/20000009-2570008>
- Gómez, D. (2014, abril). *Diseño de un plan de negocios para la creación de un servicio de provisión de capital humano para el sector construcción*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Grant, R. (2008). *Dirección estratégica*. Chicago.
- Grunaguer, S. (2010). "The Person as an Individual Element". *Journal LC*.
- Guerra, H. (2010). *El marketing del servicio*. Lima: Perú visión.
- Haddi, N. (2015). "Panorama de la Construcción en Ecuador". *Cámara de la Construcción 14-15*, (pp. 25.26).
- Henseler, J. (2008). "Creating Customer Loyalty Through Service Customization". *European Journal of Marketing*, Research paper.
- James, J. (1995). Importance-Performance Analysis. *Journal of marketing*, (pp. 77-79).
- Jobs, S. (2010). *The power of marketing for costumers*. Estados Unidos.
- Juthamard, S. (2012). "Customer Experience and Service Brand Equity". *Mahidol University*.
- Karmarka, U. (2014). "Customer Experience and Service Design". *Managing Consumer Services*, (pp. 109-130).
- Kotler, P. (2013). "Marketing strategy tool for consumers". En Kotler, P.: *Chicago: Pearson Education*.
- Kottler, P. (1974). *Atmospherics as a Marketing Model*. Evanston: Northwestern University.

- Liu, C.-T. (2011). "The Effects of Relationship Quality and Switching Barriers on Customer Loyalty". *International Journal of Information Management*, (pp. 71-79).
- Logica. (2014). Encuestadora. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Montoya, N. (2014). *El urbanismo social: Las tácticas de un estado anfibio*. Medellín.
- Moreno, G. (2015, 21 de mayo). *Las marcas del distribuidor como elemento de fidelización de clientes*. Madrid, España: Universidad Complutense.
- Motta, I. (2014, diciembre). *Marketing on the Go*. Recuperado de: <http://www.revistaneoe.com/voces-de-neo/ingrid-motta/7488-información-es-poder...para-el-marketing.html>
- Murray, S. (1992). *Teoría elemental del muestreo, teoría de la decisión*.
- Padovani, N. (2012). "La estrategia detrás de un cliente". *Líderes revista*. Quito.
- Peters, T. (2012). "Management of Critical Costumers". *Future of Bussines Management*. Boston, United States.
- Proaño, P. (2015, febrero). *Provivienda*.
- Quintero, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Bellosso Chacín.
- Ramaswamy, V. (2003). "The New Frontier of Experience Innovation". *MIT Sloan Managment Review*.
- Ricardo Jordán, D. S. (2011). *Guía de la Gestión Urbana*. United Nations Publications.
- Rincón, R. D. (1998). "Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición". *Revista Universidad EAFIT*.
- Rojó, S. (2011). "Herramientas para evaluar la sostenibilidad". *Informes de la Construcción*, edición 41 a 49.
- Solis, J. (2013). "La construcción masiva". *Proyectando el mundo*, (pp. 45.78).
- Talero, D. (2015, enero). *Servicio al cliente como estrategia para crear ventajas competitivas en el sector construcción en Colombia*. Medellín, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Tellería, I. (2012). *Los movimientos urbanos como impulsores de la gestión democrática en la ciudad*. Pamplona, España: Universidad del país Vasco.