

**Propuesta de mejoramiento en atención al cliente de la Constructora Casa Verde S.A.S**

**Presentado por:**

**Yenny Tatiana Cárdenas Romero - 867137**

**Karol Yiseth Gutiérrez Saldaña - 857815**

**Corporación Universidad Minuto de Dios**

**Administración de Empresa**

**2024**

**Propuesta de mejoramiento en atención al cliente de la Constructora Casa Verde S.A.S**

**Presentado por:**

**Yenny Tatiana Cárdenas Romero - 867137**

**Karol Yiseth Gutiérrez Saldaña - 857815**

**Monografía**

**Asesor:**

**Anthony Tonk Sierra**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Administración de Empresas**

**2024**

## Tabla de Contenido

1. Portada
2. Contraportada
3. Agradecimientos
4. Abstract
5. Listas especiales (Tablas de figuras y anexos)
6. Resumen
7. Palabras clave
8. Introducción
9. Planteamiento del problema
10. Justificación
11. Marco teórico
12. Diseño de revisión documental
13. Análisis de información
14. Conclusiones
15. Referencias

## 5. Listas especiales – Tabla de figuras

Figura 1: Mapa de proceso del problema

Figura 2: Matriz de asignación de solicitudes

Figura 3: Respuesta de encuesta telefónica pregunta 1

Figura 4: Respuesta de encuesta telefónica pregunta 2

Figura 5: Respuesta de encuesta telefónica pregunta 3

Figura 6: Respuesta de encuesta telefónica pregunta 4

Figura 7: Encuesta telefónica a los clientes 1

Figura 8: Encuesta telefónica a los clientes 2

Figura 9: Encuesta telefónica a los clientes 3

Figura 10: Pantallazo de palabras frecuentes en la aplicación ATLAS.Ti

Figura 11: Pantallazo de palabras frecuentes en la aplicación ATLAS.Ti

Figura 12: Organigrama

### **3. Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindarnos las herramientas y conocimientos necesarios para lograr nuestros objetivos profesionales.

La Formación académica de alta calidad y el apoyo de los profesores y compañeros de clase permitieron desarrollar nuestras habilidades y competencias que han sido útiles para nuestro desarrollo profesional y nuestra carrera.

Agradecemos especialmente a la Corporación Minuto de Dios por su compromiso con la educación y su dedicación a formar líderes y profesionales íntegros y competentes. La institución ha sido un faro de inspiración un modelo de excelencia en la educación superior.

Nuestro agradecimiento al Gerente Propietario de la constructora Casa Verde S.A.S por darnos la oportunidad y confianza de desarrollar nuestra opción de grado en su empresa.

Gracias por brindarnos esta oportunidad invaluable de aprendizaje, estamos entusiasmadas por el futuro y todo lo que podremos lograr juntas.

#### **4. Abstract**

This monograph aims to improve the customer service area of Casa Verde Construction through the application of Six Sigma methodology. This methodology, recognized for its rigorous approach to process improvement and variability reduction, provides a structured framework for optimizing service quality and maximizing customer satisfaction.

The study begins with a thorough analysis of the current state of the customer service area, identifying key deficiencies and areas of opportunity. Six Sigma tools such as root cause analysis, flowcharts, and process mapping are used to diagnose existing problems and understand their impact on customer experience.

Through the application of the DMAIC cycle (Define, Measure, Analyze, Improve, and Control), strategies aimed at continuous improvement are developed and implemented. Clear and measurable objectives are set, relevant data is collected to assess current performance, the underlying causes of identified problems are analyzed, solutions are proposed and implemented, and finally, control mechanisms are established to ensure the sustainability of the improvements.

The implementation of the proposed strategies is expected to result in a notable improvement in key performance indicators, such as reduced response times and decreased customer complaints. Additionally, the development of Six Sigma-based practices is anticipated to optimize internal processes and contribute to greater customer satisfaction and loyalty.

This work demonstrates that Six Sigma methodology is an effective tool for transforming and raising the standard of customer service in the construction sector, providing a solid foundation for continuous improvement and service excellence.

## 6. Resumen

La presente Monografía tiene como objetivo presentar la propuesta de mejoramiento del área de atención al cliente de la Constructora Casa Verde, mediante el estudio de la metodología Six Sigma.

Se analizaron los procesos actuales de atención al cliente y se identificaron oportunidades de mejora. Se propusieron indicadores de desempeño y estrategias para mejorar la satisfacción del cliente.

El estudio se inicia con un análisis exhaustivo del estado actual del área de atención al cliente, identificando las principales deficiencias y áreas de oportunidad. Se emplean herramientas de Six Sigma como el análisis de causa raíz, los diagramas de flujo y el mapeo de procesos para diagnosticar los problemas existentes y entender sus impactos en la experiencia del cliente. Planteando reducir los tiempos de espera y en la mejora de comunicación de los clientes con la empresa. Además, se propone mecanismo de retroalimentación para asegurar la sostenibilidad de los resultados.

A través de la Propuesta del CICLO DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), se desarrolla estrategias orientadas a la mejora continua. Se definen objetivos claros y medibles, recopilando datos para evaluar el desempeño actual del proceso de atención al cliente de la empresa.

Mediante la propuesta se espera reflejar una notable mejora en los indicadores de desempeño para la reducción de quejas y la insatisfacción de los clientes. Así mismo optimizando los procesos y contribuir a la fidelización de los clientes

## **7. Palabras Clave**

Calidad, eficacia, clientes, innovación, propuesta de mejora, servicio, Six Sigma

## **8. Introducción**

En la actualidad la atención al cliente sea convertido en un factor crucial para el éxito de las organizaciones. La globalización y el avance tecnológico han llevado a una mayor competencia y más exigencia por parte de los clientes esperando una atención personalizada, rápida y efectiva, y están dispuestos a cambiar de proveedor si no reciben el nivel de servicios que esperan, por tal razón en el análisis realizado a la Constructora Casa Verde S.A.S, con el objetivo de fortalecer su posición en el mercado y ofrecer una experiencia superior y de alta calidad a sus cliente, se hizo necesario la revisar y analizar sus proceso en el área de atención al cliente.

Resultado de la revisión a sus procesos de atención y el análisis documental realizado se genera una propuesta de mejora que se fundamenta en la identificación y análisis de las áreas que requieren optimización, así mismo se evaluaron los procedimientos actuales desde la recepción de consultas y quejas hasta la resolución de problemas y el seguimiento post-servicio. Se espera que con la propuesta de mejoramientos brinde una solución innovadora y eficiente para garantizar la atención ágil, personalizada, efectiva y proactiva, alineada a las expectativas y necesidades de los clientes de la Constructora Casa Verde S.A, contribuyendo a la satisfacción y fidelización y fortaleciendo la posición competitiva y fomentando un entorno de trabajo más dinámico y motivador para el equipo.

**Pregunta problema**

¿Cómo mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Constructora Casa Verde S.A.S?

**9.Planteamiento del problema**

La Constructora Casa Verde S.A.S, enfrenta un problema critico en el área de atención al cliente el cual se caracteriza por tiempos de espera prolongados, solicitudes sin respuesta, generando insatisfacción y frustración entre los clientes. Estos problemas afectan directamente la satisfacción del cliente, la reputación y confianza e imagen de la empresa de una forma negativa, lo que hace tomar conciencia e identificar las deficiencias existentes y proponer mejoras significativas de manera inmediata para garantizar la fidelización de los clientes.

La falta de atención y respuesta oportuna por parte de la constructora ha generado molestia y enojo y desconfianza entre los clientes. Puesto que los clientes esperan una atención rápida, efectiva, pero en su lugar se encuentran con tiempos largos de respuestas demoras en las en la mismas. Es importante que la constructora aborde este problema de manera urgente para mejorar y recuperar la confianza de sus clientes.

**Objetivo general**

Proponer un plan de mejoramiento completo en el área de atención al cliente de la Constructora Casa Verde S.A.S, enfocándose en optimizar los procesos la calidad, los servicios y la satisfacción del cliente.

**Objetivos Específicos:**

- Identificar las áreas clave de servicio al cliente de la empresa Constructora Casa Verde S.A.S para encontrar las falencias.

- Proponer mejoras en el proceso de atención al cliente con base en los elementos identificados y que permitan alinear las actividades de servicio con las expectativas y necesidades del cliente.

-Desarrollar un plan de mejora y de acción en el área de atención al cliente que permitirá resolver las deficiencias en la prestación del servicio, para poder dar solución a las necesidades y solicitudes con éxito.

## 10. Justificación

La presente propuesta se justifica por su importancia en el ámbito empresarial, donde la calidad y eficiencia del servicio al cliente se ha convertido en el paso del tiempo en un componente determinante para el éxito organizacional.

La atención al cliente es fundamental para cualquier empresa porque se convierte en una ventaja competitiva. En un mercado saturado, la atención al cliente puede ser el factor que diferencie a una empresa de sus competidores. Fideliza a los clientes: un buen servicio al cliente genera satisfacción y fidelidad en los clientes, lo que a su vez se traduce en compras repetidas y recomendaciones positivas. Mejora la reputación: la atención al cliente es un reflejo de la imagen y reputación de una empresa. Un buen servicio al cliente puede mejorar la percepción de la empresa y atraer nuevos clientes. Incrementa las ventas: un buen servicio al cliente puede generar un aumento en las ventas, ya que los clientes satisfechos son más propensos a realizar compras adicionales. Reduce costos: un buen servicio al cliente puede reducir costos asociados con la pérdida de clientes y la necesidad de atraer nuevos clientes para reemplazar a los que se han ido. Proporciona retroalimentación valiosa: la atención al cliente puede proporcionar retroalimentación valiosa para mejorar productos y servicios. Demuestra respeto por el cliente: la atención al cliente demuestra que la empresa valora y respeta a sus clientes, lo que puede generar una relación a largo plazo. Ayuda a resolver problemas: la atención al cliente puede ayudar a resolver problemas y conflictos con los clientes, lo que puede mejorar la satisfacción y fidelidad del cliente.

La atención al cliente es un aspecto fundamental Para la Constructora Casa Verde S.A.S puesto que impacta directamente la reputación y la rentabilidad de la empresa, por ende, enfrenta desafíos significativos en esta área, por lo que se hace necesario revisar y optar por la mejora de los procesos actuales para garantizar un experiencia positiva y satisfactoria con las expectativas y necesidades de los clientes.

Esta investigación es útil porque proporcionará una comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los clientes de la constructora, lo que permitirá desarrollar estrategias efectivas para mejorar el servicio y aumentar la satisfacción del cliente. Además, los resultados de esta investigación pueden ser aplicados a otras empresas de la industria de la construcción.

Invertir en la mejora continua de los procesos de atención al cliente es un compromiso y dedicación de la empresa hacia el crecimiento competitivo y fortalecimiento interno, promoviendo un entorno de trabajo más dinámico y motivador a sus colaboradores, permitiendo así reflejar una excelencia en la prestación del servicio y evolución constante en el mercado.

## **11. Marco Teórico**

Para elaborar una propuesta de mejora que facilite la implementación de los procesos sea más eficiente en la hora de brindar un servicio al cliente en constructora casa verde, es imprescindible comprender los conceptos de servicio al cliente. Varias ideas y teorías que se vinculan al campo del servicio y la gestión, que se tratara en lo sucesivo.

### **Marketing de servicios en empresas constructoras**

La estrategia del marketing de servicios es esencial para las compañías. constructoras que esta perspectiva se enfoca en la creación, comunicación y desarrollo.

Proporcionar el valor mediante los servicios para cumplir los requerimientos y anhelos de los clientes. En el ámbito de la construcción, el marketing de servicios no solo se refiere a la promoción de los productos y servicios. los proyectos tangibles, así como la administración de la relación con los clientes, el servicio al cliente y la atención al cliente. La personalización única es una alta competencia para las compañías y corporaciones.

Las constructoras necesitan entender las aspiraciones de sus clientes y elaborar tácticas y estrategias de marketing efectivas para comunicar el valor de sus servicios y generar lealtad en el cliente (Lovelock, 1991).

### **Gestión de la calidad en el servicio al cliente**

La gestión de la calidad es un elemento crucial en el servicio al cliente en compañías de construcción. (Gronroos, 1988) señala la implicación de las normas de calidad, instaurar sistemas de control y perfeccionar de forma constante los procesos para cubrir de forma uniforme las demandas de los clientes. En el ámbito de la edificación, donde la excelencia en el trabajo y el

cuidado en los detalles son esenciales para asegurar la satisfacción de los clientes y prestigio de la empresa.

Esto demanda un enfoque proactivo en la detección y resolución de problemas, además de una colaboración estrecha con los proveedores y subcontratistas. Es necesario mantener un elevado nivel de calidad en cada fase de proyecto.

### **Satisfacción al Cliente y lealtad**

La satisfacción del cliente y la fidelidad resultan fundamentales en la administración del servicio al cliente. Para (Armstrong,2003 ) La satisfacción del cliente y la lealtad son aspectos esenciales en la gestión del servicio al cliente ya que es un elemento crucial para la fidelidad hacia la empresa.

En el factor a largo plazo conlleva exceder las expectativas del consumidor y generar experiencias únicas, positivas que promueven la retención y la reseña en el sector de la construcción, donde los proyectos se ejecutan generalmente son considerables en inversiones y con tiempos extendidos.

La satisfacción del cliente se transforma en una insatisfacción ya que es un marcador crucial del triunfo. las compañías de la construcción necesitan centrarse en la calidad, la comunicación efectiva y la resolución rápida de problemas para garantizar se cumpla con la necesidad del cliente y promover la lealtad a largo plazo.

### **Tecnología y servicio al cliente**

La tecnología se incrementa progresivamente en la optimización de servicio al cliente, para las compañías o empresas de construcción indica que la implementación de instrumentos

técnicos como programas informáticos de la administración de proyectos y plataformas de comunicación digital pueden perfeccionar los procedimientos.

Optimizar la provisión de servicios y optimizar la experiencia del consumidor, dentro de un contexto donde la comunicación e información son fundamentales, y la tecnología puede simplificar la cooperación entre las personas.

Las empresas deben tener la claridad en la información y la rápida atención a las demandas de los clientes, también necesitan incorporar más tecnologías vanguardistas y mantenerse actualizadas en términos de innovación, liderazgo y mantenerse al día en cuanto innovación, liderazgo y estar al corriente de la competencia en el mercado, y fomentar un servicio de alta calidad (Serna, 2006).

### **Cultura organizacional y servicio al cliente**

La cultura organizacional tiene un rol fundamental en el servicio al cliente de las compañías de la construcción. (Johnston & Clark, 2008) indica que la cultura centrada en el cliente promueve la empatía, la responsabilidad y la dedicación y excelencia en la atención al cliente. En un contexto en el que la cooperación y trabajo son un conjunto esencial para la cultura organizacional y robusta puede promover la comunicación transparente, la innovación y la solución eficaz de dificultades.

Las empresas de construcción deben promover una cultura que valore y priorice la calidad. La satisfacción del cliente esta presente en todos lados los niveles, desde la dirección superior hasta los niveles inferiores, desde la gerencia superior hasta los trabajadores intermedios y los trabajadores de campo, con el objetivo de garantizar un servicio al cliente excepcional y una competitividad duradera.

## **Investigación de mercado y servicio al cliente**

El estudio de mercado es un recurso útil para entender las necesidades y gustos de los consumidores en el sector de la construcción. Destacan que esto posibilita que las compañías ajusten sus servicios para cumplir de manera eficiente con las exigencias del mercado en un ambiente de alta competencia donde la diferenciación es fundamental, el estudio de mercado puede ofrecer datos útiles acerca de las tendencias del mercado y los gustos de los consumidores.

La investigación de mercado es una herramienta valiosa para comprender la expansión en atención al cliente, las compañías de construcción requieren invertir de manera regular en el análisis de mercado para subsistir (Armstrong, Fundamentos del marketing., 2008).

## **Desarrollo de productos y servicios en empresas constructoras**

El desarrollo de productos y servicios es un procedimiento estratégico para reconocer la demanda del cliente, elaborar soluciones novedosas y proporcionar valor añadido para mantener la competitividad en el sector de la construcción. Indican que esto demanda un entendimiento detallado de las circunstancias del mercado, las demandas y poner los clientes y las habilidades de la empresa. Es un escenario donde la innovación es vital, las compañías de manufactura deben liderar el camino en la generación de nuevos productos y servicios que cumplen con las necesidades de los mercados en desarrollo y superan las expectativas de los consumidores. Esto puede implicar colaborar con proveedores aliados estratégicos, asignar recursos a la investigación y desarrollo e implementar procesos ágiles para adaptarse con rapidez a las demandas de los consumidores (Abad, 2005).

Es crucial investigar el comportamiento del consumidor para entender las tendencias de los consumidores en el sector empresarial. (Schiffman y Kamuk, 2010) afirman que las empresas

pueden adaptar sus estrategias de servicio al cliente para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes.

### **Gestión de las relaciones con los clientes (CRM) en empresas de construcción**

La administración de los clientes (CRM) es una táctica crucial para establecer y preservar vínculos con los clientes en el sector de la construcción. (Berry y Parasuraman, 1997) indican que esto implica la implementación de la tecnología y procedimientos enfocados en el cliente para incrementar la satisfacción y fidelidad del cliente. En un contexto donde la fidelización de clientes es crucial, las compañías necesitan instaurar sistemas de CRM capaces de administrar de manera eficiente las interacciones con los clientes, enfocarse en sus requerimientos y proporcionar un servicio a medida y a tiempo. Esto podría implicar formar a automatización y competencias de atención al cliente.

### **Innovación al servicio al cliente**

Es fundamental innovar en la atención al cliente para distinguir las propuestas de la compañía de manufactura y conservar una ventaja competitiva en el mercado. (González, 2015) corrobora que se lleva a cabo una búsqueda constante de innovación y soluciones para optimizar la experiencia del cliente y cubrir diversas demandas. En un contexto en el que la innovación es fundamental, las compañías de manufactura deben impulsar una cultura de innovación que impulsen la experimentación, el aprendizaje y la adaptabilidad. Esto podría implicar relacionarse con clientes, proveedores y aliados estratégicos, invertir en tecnologías emergentes y descubrir nuevas maneras de aportar valor a los servicios ya existentes.

### **Empoderamiento del cliente en la construcción**

El empoderamiento del cliente es un método para incluir a los clientes en el proceso de diseño y proporcionarles servicios durante la etapa de edificación. (Zimmerman, 1988) indica que esto podría conllevar la participación de los clientes en decisiones cruciales y la personalización de los servicios según las necesidades personales de los clientes. En un entorno donde la participación es clave, las empresas constructoras necesitan empoderar a sus clientes dándoles voz en los procesos de toma de decisiones y promoviendo la transparencia y la colaboración. Esto puede incluir implementar herramientas de participación del cliente, crear centros de retroalimentación y capacitar a los empleados en habilidades de comunicación y negociación.

### **Gestión de la calidad de suministro y servicio al cliente en la construcción**

La gestión de la cadena de suministro es una parte importante para mejorar el servicio al cliente en la industria manufacturera, (Pulido, 2014) señala que una cadena de suministro eficiente y bien coordinada garantiza la disponibilidad de materiales y recursos para cumplir con los plazos y las expectativas de los clientes. En un entorno donde la logística es fundamental, las empresas manufactureras deben optimizar los procesos de envío, almacenamiento y distribución para reducir los tiempos de espera y aumentar la satisfacción del cliente. Esto puede incluir implementar tecnologías de seguimiento y localización, trabajar con proveedores y socios logísticos e implementar buenas prácticas de gestión de inventario.

## **Ética y responsabilidad social en el servicio al cliente**

La ética y la responsabilidad social son consideraciones importantes al brindar servicio al cliente en un sitio de construcción. (Crane & Matten, 2016) afirman que las empresas deben actuar de forma ética y transparente y tomar medidas para contribuir al bienestar de la sociedad y el medio ambiente. En un entorno de reputación, las empresas constructoras deben demostrar su compromiso con la ética y la responsabilidad social a través de prácticas comerciales justas, el cumplimiento de las leyes ambientales y laborales y el apoyo a programas sociales. Esto le ayudará a generar confianza y lealtad entre sus clientes y mejorar la imagen y presencia de su empresa en el mercado.

## **Diversidad cultural y servicio al cliente en la construcción**

La variedad cultural influye en la visión y la entrega del servicio al cliente en el sector de la construcción (Levi, 1996) . subraya el valor de entender a las compañías de construcción y respetar las variaciones culturales para proporcionar un servicio al cliente eficiente en un ambiente multicultural. En un contexto en el que es crucial la inclusión, las compañías de construcción deben fomentar la diversidad y la equidad en las estrategias de contratación, formación y atención al cliente. Esto puede abarcar sensibilización cultural formación multicultural y servicios de coordinación para cubrir las demandas particulares de diversos grupos culturales.

## **Liderazgo y servicio al cliente en empresas constructoras**

Es impredecible un liderazgo efectivo para que las compañías de construcción promuevan una cultura enfocada al cliente y ofrezcan un servicio de excelencia. (Northouse, 2018) e inspirar a sus equipos para que se enfoquen en la satisfacción del cliente y la excelencia

un compromiso con la atención al cliente, definir las expectativas claras y respaldar a los trabajadores para que alcancen los estándares de calidad. Esto podría abarcar formación en competencias de atención al cliente, detención de prácticas y optimas y promoción de una cultura de perfeccionamiento constante.

### **La importancia de la satisfacción al cliente**

La satisfacción del cliente es uno de los principales objetivos de la atención al cliente, proporcionando productos o servicios que satisfagan sus necesidades. La compra siempre debe considerarse un servicio que genera una respuesta positiva o negativa. Todo depende de la calidad del servicio o producto. Los consumidores no sólo comparan la calidad, consultan también el precio comparándolo con otros productos o servicios. La gente quiere que los productos se entreguen a tiempo y según lo acordado, y quiere apoyo y asesoramiento del servicio posventa.

### **Creación de clientes satisfechos**

Ya sea un servicio o un producto, es muy importante para una empresa asegurarse de que los clientes obtengan lo que pidieron. En este sentido, todos los componentes que forman parte del producto o servicio deben cumplir con los estándares de calidad pertinentes. Por este motivo, el objetivo es crear clientes satisfechos que se conviertan en embajadores de la empresa y creen una imagen positiva de los servicios (Armstrong, La satisfacción de la cliente basada en la calidad, 2003).

### **Manejo eficaz de quejas**

Seguirán surgiendo quejas comerciales y podremos identificar y responder con la frecuencia necesaria y satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios o productos. Si

desea que sus clientes permanezcan en su negocio, debe tener una forma exitosa de resolver este tipo de problemas (Abootalebi, 2021).

### **Transparencia en atención al cliente**

Se trata de ser transparente con el equipo de trabajo, clientes y en el proceso de compra o envío de productos porque evita la corrupción (Blanco, Transparencia en atención al cliente, 2001).

### **Personalización**

Ver y escuchar los gustos y opiniones de cada cliente es la clave del éxito, pues permite centrarse cada día en los clientes y lograr su satisfacción (Blanco, Personalización en atención al cliente, 2001).

### **Modelos predictivos**

Se utiliza para analizar un conjunto de herramientas y métodos para comprender el comportamiento de la empresa hacia sus clientes (Romanicio, 2022).

### **Relaciones personales hacia los clientes**

Como lo menciona (Hochman, 2010) empezando por los saludos, es importante querer a los clientes y aprender a solucionar sus dudas, quejas, reclamos.

### **Características en atención al cliente**

Según (Kotler P. , 1997) se basa en la buena relación de la empresa con sus clientes, lo que le ayuda a ser más competitiva en el mercado.

## **Tipos de atención al cliente**

Hoy en día, la tecnología facilita el trato con sus clientes a través del correo electrónico, las redes sociales, el teléfono, y otras plataformas digitales.

## **Procedimientos en atención al cliente**

Esto incluye información, evidencia, contacto, registro, resolución, seguimiento y cierre (Armstrong, 2003).

## **Prestador de servicio al cliente**

Cuando se trata de temas de servicio al cliente, es importante saber cómo desarrollar el talento antes de interactuar con los clientes (Sandhusen, 2002).

## **Escucha de forma activa al cliente**

Este es un paso en el servicio al cliente que requiere escucha y comprensión de todo el mensaje que se envía, así como la lectura entre líneas que implica un esfuerzo por comprender los detalles (Mejia, 2023).

## **Sistema Feedback**

Según (Ruiz, 2020) la retroalimentación es un proceso de comunicación en el que los empleados reciben un análisis y revisión de sus actitudes, habilidades, prácticas y áreas de mejora. De acuerdo a diversos análisis internacionales, esta es una de las áreas que los empleados consideran importantes, pues bien, ejecutado, permite impulsar la motivación, el desarrollo profesional de los trabajadores y, en definitiva, aumentar la productividad y eficiencia en la empresa.

## **Evaluación de la calidad del servicio ofrecido**

Como lo explica Cronin (1992), la calidad del servicio juega un papel importante en el éxito de cualquier negocio. Brindar un servicio excepcional no sólo va a satisfacer las necesidades y expectativas de clientes, sino que también aumentará la lealtad y la confianza en la marca.

## **Ofrecer incentivos a los empleados sobre al cliente**

Indica Miguel (2023) que las empresas han iniciado programas de fidelización para motivar a sus empleados a seguir trabajando y con esto evitar un servicio de personal deficiente y por ende insatisfacción en los clientes, pues la calidad del servicio al cliente disminuye con la rotación de empleados que se genera a medida que los clientes buscan otras ofertas.

## **Cierre de ciclo al cliente**

Las ventas en corto representan una forma de gestionar la experiencia del cliente mediante el uso eficaz de códigos promocionales en línea, una práctica que ha demostrado ser esencial para obtener una ventaja competitiva, retener clientes y aumentar el valor (Sanchez, 2015)

## **Previsión en atención al cliente**

Decisiones sobre los desafíos de organizar el trabajo de la empresa en el área de atención al cliente para lograr una buena experiencia y diseñar nuevas soluciones (Kotler, 1997).

**Desarrollo en habilidades**

Indica (Dreyfus, Desarrollo en habilidades, 1986 ) que desarrollar esta habilidad requiere amar y analizar a los clientes insatisfechos, y para establecer metas para ello, también es importante brindarles las herramientas adecuadas para cumplir sus promesas.

**Discursos en ventas**

Asegurarse de tener un plan de lo que ofrecerá para un servicio o producto y presente las ideas de manera muy concisa para que queden claras. Puede resultar útil dar un ejemplo o compartir una historia corta (Baquero, 2020).

**Cultura en servicio al cliente**

La importancia de los valores, a nivel personal y profesional, es establecer una mentalidad de gestión del cliente, que se refleja en la claridad del trabajo, es decir, un ambiente saludable para la tranquilidad de empleados y clientes (Vargas, 2016).

**Sensibilización al servicio al cliente**

Compartir objetivos estratégicos con empleados para animarlos a estar más motivados para trabajar.

**Análisis de mercado**

Al analizar el PEST, se puede comprender los datos de su negocio, mejorar sus análisis y agregar mayor valor a su experiencia (Kotler A. , 1997).

**Valor agregado**

Al implementar los principios de Six Sigma, una empresa puede agregar más valor a sus clientes. Las medidas cuantitativas le permitirán determinar con exactitud su requerimiento (Schiffman, 2010).

## 12. Diseño de revisión documental

El diseño de revisión documental se concentró en la recolección, análisis y síntesis de la información más importante sobre el mejoramiento del servicio al cliente del área de la empresa Constructora Casa Verde S.A.S, con la propuesta de la metodología de Six Sigma, Se realizó una búsqueda integral en la base de datos académicas, publicaciones científicas, libros y otros recursos relevantes para identificar y comprender las posibles soluciones del problema de la empresa.

Para desarrollar esta propuesta se manejaron las siguientes etapas:

**Revisión de fuentes:** se utilizaron fuentes documentales con datos empíricos y perspectivas teóricas con antecedentes sobre la calidad de atención al cliente en empresas constructoras. Priorizando la consulta en artículos de revistas indexadas, estudios de caso y reportes de empresas destacadas en el ámbito de calidad.

**Análisis de la Información:** los datos recopilados se organizaron y clasificaron de acuerdo a su pertinencia en el marco teórico, la metodología Six Sigma y su propuesta en el servicio al cliente. Se emplearon análisis cualitativos, como codificación y el mapeo de conceptos para determinar patrones y relaciones entre las distintas fuentes.

**Síntesis y discusión:** Los hallazgos de la revisión se integraron con el marco de análisis permitiendo confirmar las propuestas teóricas con la realidad encontrada en los estudios de caso, facilitando identificar las mejores prácticas y estrategias para la Constructora Casa Verde S.A.S.

### Metodología Six Sigma

Six Sigma se basa en dos metodologías clave: DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Medir, Analizar, y Controlar) y DMADV (Definir, Medir, Analizar, Medir, Analizar, Diseñar y Verificar), para la propuesta de la Constructora del mejoramiento del servicio al cliente se propondrá la metodología (DMAIC).

**Definir:** Determinar los problemas actuales en el área del servicio al cliente, como la demora en las respuestas de las solicitudes, quejas recurrentes, problemas en la solución de problemas. Establecer objetivos claros de mejora y definir el alcance del proyecto.

**Medir:** Recolectar datos sobre el desempeño actual del servicio al cliente, esto incluye tiempos de respuesta, tasas de resolución de quejas y niveles de satisfacción del Cliente.

**Analizar:** Examinar los datos para identificar las causas de los problemas de la mala atención al cliente.

**Mejorar:** Desarrollar soluciones para abordar las causas de los problemas identificados, Esto puede incluir la estandarización de los procesos, capacitación del personal, y la introducción de nuevas herramientas tecnológicas.

**Controlar:** Establecer mecanismos verificar y monitorear el desempeño del servicio al cliente desde de la propuesta de mejora. Utilizando indicadores de rendimiento (KPI) para asegurar que los cambios se mantengan y continúen generando resultados positivos

### **Beneficios Esperados**

**Reducción de errores y retrasos:** la propuesta de la mejora de atención al cliente utilizando la metodología de Six Sigma nos permitirá identificar y eliminar las ineficiencias en el proceso para reducir los tiempos de respuesta.

**Mejora en la satisfacción del cliente:** al mejorar la calidad del servicio y resolver problemas de manera más efectiva, se espera un aumento en la satisfacción y lealtad de los clientes.

**Eficiencia operativa:** La estandarización de procesos y la implementación de soluciones basadas en datos contribuirán a una mayor eficiencia en el área de atención al cliente.

**Fortalecimiento de la reputación de la empresa:** Un servicio al cliente mejorado fortalecerá la imagen de la empresa y atraerá a nuevos clientes

Descritos los beneficios del Six Sigma encontramos el caso Motorola para revisar su aplicabilidad. Six Sigma ofrece una característica única: un enfoque matemático. Este modelo, que mide el éxito del proceso utilizando indicadores clave de rendimiento, fue desarrollado por Motorola en la década de 1980 y se utiliza para mejorar el rendimiento y la calidad.

En consecuencia, se utilizan varios métodos para identificar relaciones causales, mejorar y reducir las tasas de error.

Una vez comprendida la metodología Six Sigma, su proceso y beneficios se hace la siguiente propuesta para el mejoramiento del servicio al cliente de la empresa Casa Verde S.A.S.

### **Modelo Six Sigma en la mejora del servicio de atención al cliente de la constructora**

Este enfoque incluye una amplia gama de técnicas de gestión para la optimización de procesos y el control de calidad. Este conjunto de habilidades se resume en el concepto del conjunto de herramientas Six Sigma.

La herramienta más importante es el método de cinco pasos, también conocido como ciclo DMAIC:

### **Definir**

El primer paso es identificar el proceso a mejorar y documentar los problemas del proceso en sí. A continuación, se determina los objetivos y la gama de métodos que se utilizarán, es decir, qué se debe incluir en el análisis:

- Ubicar de forma descendente las personas responsables del proceso de definición.
- Lograr la participación de la gerencia y de todas las áreas de la constructora como: Área de cartera, Área administrativa y Gerencia.
- Identificar y definir el problema en la atención a la cliente poco asertiva por falta de la organización y administración de la constructora.
- Potenciar el liderazgo entre los líderes de la constructora quienes estarán a cargo de asignar las responsabilidades de cada proceso a los colaboradores por áreas, el líder es el Señor Pierre Edison Pérez

### **Responsabilidades por áreas**

Cada empleado tiene su oficio, responsabilidad de cada área y para ello cada uno tiene asignado su trabajo.

### **Desarrollo y gestión del proyecto**

El ahorro de tiempo y la eficiencia son importantes en esta área e incluyen los equipos, personal y procedimientos necesarios para dar solución de forma rápida y exitosa a las

solicitudes de los clientes. Por esta razón, trabajar con personal calificado permitirá administrar el proyecto de manera eficiente de principio a fin, ahorrándole tiempo y dinero.

### **Fases de la gestión del proyecto**

- Conocimiento del modelo
- Relación con la estrategia empresarial.
- Relaciones con los clientes
- Infraestructura organizacional
- Realización de capacitaciones en metodología Six Sigma para los participantes del programa.
- Relaciones con la planificación de personal.

### **Medir**

**Muestreo y recopilación de datos:** Se inicia con el muestreo y recopilación de datos frente a las llamadas realizadas con una encuesta a los clientes, a partir de esto se define el problema existente que radica en tiempos de respuesta no efectivos, encontrando falta de control y seguimiento a las solicitudes, chats pendientes por responder, lo que incide en la insatisfacción de los clientes de la constructora.

A partir de este reconocimiento del problema y al no estar definidas las áreas se procede a evaluar el sistema y la capacidad del proceso y talento humano con el que cuenta la constructora.

### **Evaluación del sistema de medición**

La constructora no cuenta con control y seguimiento del registro de las solicitudes diarias que llegan a la empresa, puesto que se está manejando un solo correo, una línea telefónica y un

solo un servicio de WhatsApp, para todas las solicitudes desde envíos de soportes de pago hasta promesas de compraventas e información de ventas.

### Evaluación de la capacidad del proceso

Lo más crítico para el área de atención al cliente, es que a los clientes les causa molestia a la hora obtener una respuesta a sus inquietudes o dudas puesto que en el correo y la línea telefónica se tardan bastante tiempo para responder, eso influye en que hay una sola persona en el área administrativa asumiendo la recepción de dichas solicitudes, fuera de eso no cuenta con áreas estructuradas con responsabilidades asignadas y la falta de personal hace que este proceso sea lento e ineficiente.

### Mapa de proceso problema

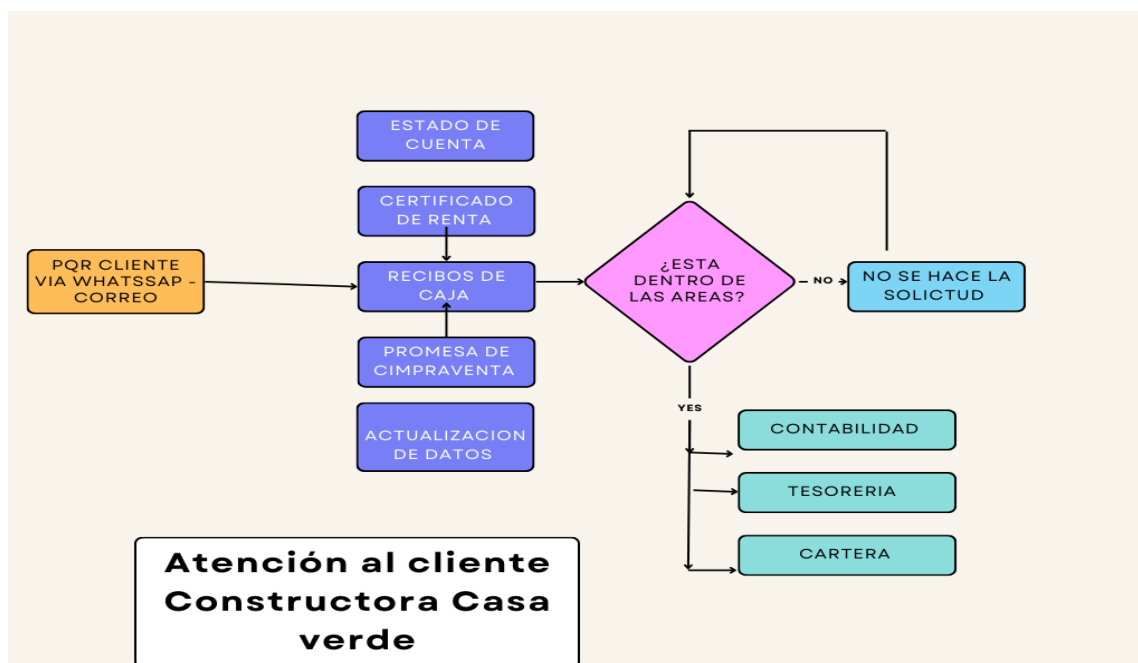


Figura 1: Mapa de proceso del problema

### Analizar: definir causas del problema

Se analiza la problemática sobre la mala atención al cliente especificando que se tardan mucho en responder los mensajes de los clientes, por lo cual se realiza reuniones donde se verifica y recopila el informe de las llamadas, los tiempos de espera de las deficiencias y se implementan las estrategias para comprender la necesidad del cliente.

### **Analizar el modo y efectos de las fallas del proceso**

#### **Falta de personal**

**Tiempo de espera prolongado:** la falta de personal genera que los tiempos de espera para respuesta de solicitudes a los clientes sean más demorados y los clientes puedan sentir frustración y pérdida de los clientes.

**Sobrecarga de trabajo:** tener una sola persona en un área tan demandante puede generar sobrecarga laboral para el empleado, lo que afecta la calidad de la atención y la satisfacción al cliente.

**Falta de atención Personalizada:** con menos personal es más difícil brindar una atención personalizada y adaptada a las necesidades individuales de los clientes.

#### **Falta de área definidas**

**Confusión y desorientación:** la falta de área definidas genera confusión y desorientación entre los clientes, lo que puede llevar a errores y malentendidos

**Duplicación de esfuerzos:** sin área definidas, los empleados pueden duplicar sus esfuerzos y trabajar en tareas que ya han sido realizadas por otros, lo que genera ineficiencias.

**Falta de especialización:** la falta de áreas definidas puede impedir que los empleados se especialicen en las tareas específicas, lo que puede afectar la eficiencia y calidad de la atención al cliente

### **Falta de medios de comunicación**

**Dificultad para contactar:** la falta de medios de comunicación efectivos puede generar dificultades para que los clientes se contacten con la empresa y llevarlos a la molestia y pérdida de clientes

**Información inaccesible:** la falta de medios de comunicación efectivos puede impedir que los clientes accedan a la información que necesitan, lo que puede afectar la satisfacción y confianza de la empresa.

**Retrasos en la respuesta:** la falta de medios de comunicación genera retardos en las respuestas a las consultas y problemas de los clientes, lo que puede generar preocupación ante la reputación de la empresa.

### **Determinar las variables significativas**

Es importantes definir que solicitudes realizan los clientes, y determinar tiempo de respuesta de cada una.

ACTIVIDAD	SOLICITUD	MEDIO	ÁREA DE INGRESO	ÁREA DE RESPUESTA	TIEMPO DE RESPUESTA
1	LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS	FISICO OFICINA	Atención al cliente	CARTERA TESORERÍA	8 - 10 días hábiles
2	RECIBO DE CAJA	WhatsApp - correo	Atención al cliente	TESORERÍA	6 - 7 días hábiles
3	CESIÓN	WhatsApp - correo	Atención al cliente	CARTERA	10 - 15 días hábiles
4	PROMESA DE COMPRAVENTA	WhatsApp - correo	Atención al cliente	JURÍDICA	10 - 15 días hábiles
5	ESTADO DE CUENTA	WhatsApp - correo	Atención al cliente	CARTERA	5 - 6 días hábiles
6	PAZ Y SALVO	WhatsApp - correo	Atención al cliente	CARTERA	7 - 8 días hábiles
7	CERTIFICADO DE RENTA	WhatsApp - correo	Atención al cliente	CONTABILIDAD	4 - 5 días hábiles
8	ACTUALIZACIÓN DE DATOS	WhatsApp - correo- Vía telefónica	Atención al cliente	CONTABILIDAD	4 - 5 días hábiles

Figura 2: Matriz de asignación de solicitudes

## Mejorar

La propuesta de mejora del área de atención al cliente de la Constructora Casa Verde se centra en tres aspectos clave: Contratación de personal nuevo: buscando incorporar nuevos talentos con habilidades y experiencia en atención a los clientes para fortalecer el equipo y mejorar la calidad el servicio. Determinar los procesos de las áreas administrativas buscando analizar y optimizar los procesos internos para agilizar la respuesta a las necesidades de los clientes y mejorar la eficiencia en atención. Implementación de nuevos canales de comunicación, incluyendo medios digitales y presenciales, para facilitar el contacto y resolver sus inquietudes de manera más efectiva. Con estas acciones se busca mejorar la experiencia del cliente, aumentar la satisfacción y fidelidad, y fortalecer la reputación de la empresa en el mercado. Se enfoca en

brindar un servicio personalizado, oportuno y efectivo, que se adapte a las necesidades de los clientes.

### **Sugerencias:**

#### **1. Contratación de personal nuevo:**

- Realizar un análisis de las necesidades de personal para determinar la cantidad de empleados necesarios para brindar una atención al cliente eficiente.

- Realizar un proceso de selección y capacitación para asegurar que el nuevo personal esté preparado para brindar una excelente atención al cliente.

#### **2. Determinación de procesos y áreas administrativas**

- Área de operaciones, Comercial, Contable y financiera, Cartera, Tesorería, Jurídica, Compras y Talento Humano

- Realizar un análisis de los procesos y áreas administrativas actuales para identificar oportunidades de mejora.

- Establecer procesos y áreas administrativas claras y definidas para asegurar que los clientes reciban una atención eficiente y efectiva.

#### **3. Implementación de líneas y correos empresariales para cada área.**

- Establecer líneas telefónicas y correos electrónicos exclusivos para cada área administrativa para asegurar que los clientes puedan comunicarse fácilmente con la empresa.

- Asegurar que los empleados estén capacitados para responder a las consultas y problemas de los clientes de manera eficiente y efectiva.

**Beneficios:**

- Mejora en la atención al cliente a través de la contratación de personal nuevo y la determinación de procesos y áreas administrativas.
- Mejora en la comunicación con los clientes a través de la implementación de líneas y correos empresariales exclusivos para cada área.
- Aumento en la satisfacción y lealtad de los clientes.
- Mejora en la eficiencia y efectividad en la resolución de problemas y consultas de los clientes.

**Analizar y mitigar riesgos de proceso**

- Establecer un plan de acción para la contratación de personal nuevo y la determinación de procesos y áreas administrativas.
- Establecer un plan de capacitación para el nuevo personal.
- Implementar líneas y correos empresariales exclusivos para cada área administrativa.
- Monitorear y evaluar los resultados para asegurar que los objetivos se hayan alcanzado.

**¿Se cumplirá el objetivo del Proyecto?**

Si la empresa sigue cada una de las recomendaciones y procesos de Six Sigma, DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) es probable que se cumpla el objetivo de mejorar la atención al cliente, teniendo en cuenta que el plan de mejora se centra en la calidad y la eficiencia de los procesos.

Lo anterior le permitirá a la empresa tener:

1. Una mayor satisfacción del cliente.
2. Más eficiencia en la resolución de problemas y consultas de los clientes.
3. Una reducción en los tiempos de espera y la mejora en la comunicación con los clientes.
4. Aumento en la lealtad y retención de los clientes.
5. Mejoramiento en la reputación de la empresa.

## **Controlar**

### **Definir mecanismos de control**

Es importante tener en cuenta que la propuesta de Six Sigma requiere un compromiso y dedicación por parte de toda la organización, y puede requerir cambios significativos en la cultura y los procesos de la empresa. También es importante mencionar que la mejora continua es un proceso que requiere seguimiento y evaluación constante para asegurar que los objetivos se hayan alcanzado y se mantengan en el tiempo. Por medio de un informe mensual del área administrativa al Gerente financiero de todas las solicitudes registradas PQRS por área, se realizará el seguimiento y control de las solicitudes que quedan abiertas o pendientes por dar respuesta mensualmente, entonces el gerente pasará el reporte a cada área para que revisen y den respuesta a la solicitud.

### **Estandarización e integración de mejoras en la organización**

1. Identificar y eliminar defectos en el proceso de atención al cliente.
2. Reducir la variabilidad en la calidad de la atención al cliente.

3. Mejorar la eficiencia en la resolución de problemas y consultas de los clientes.
4. Establecer un sistema de medición y seguimiento para evaluar el desempeño del proceso de atención al cliente.
5. Capacitar y comprometer al personal en la mejora continua del proceso de atención al cliente.
6. Establecer un proceso de retroalimentación y recompensas para los empleados que brinden una excelente atención al cliente

### **13. Análisis de información**

El análisis de la información se centró en evaluar los principales desafíos y oportunidades en el servicio al cliente de la Constructora Casa Verde S.A.S., con un enfoque en la metodología Six Sigma. A continuación, se presenta un resumen del análisis basado en la revisión documental y los datos obtenidos de encuestas realizadas a los clientes, complementado con el uso de herramientas cualitativas como ATLAS. Ti.

Se utilizó la metodología de la encuesta telefónica permitiendo hacer el análisis de información, específicamente de tipo cuantitativa, para recopilar datos de los 401 clientes de la constructora. Esta técnica se empleó para obtener información valiosa y precisa sobre las opiniones, necesidades y preferencias de los clientes. La encuesta se diseñó con preguntas cerradas y escalas de medición para facilitar el análisis estadístico de los resultados. Se recopilaron datos sobre variables como la satisfacción con el servicio, la calidad y eficiencia en la atención al cliente. En este caso la encuesta se utilizó para analizar la información de los 401 clientes de la constructora, lo que permitió obtener conclusiones y recomendaciones precisas y objetivas para mejorar la atención y la calidad de la presentación del servicio.

#### **1. Resultados de las Encuestas**

Se realizaron encuestas a 401 clientes actuales de la Constructora Casa Verde, cubriendo un rango de edades entre 24 y 65 años. Las encuestas se realizaron vía telefónica y su objetivo era evaluar la percepción de los clientes sobre la calidad de la prestación del servicio al cliente. A continuación, se evidencian los resultados más relevantes:

**Pregunta 1: ¿Obtuvo respuesta rápida a su solicitud?**

- Sí: 153 (38%)
- No: 248 (62%)

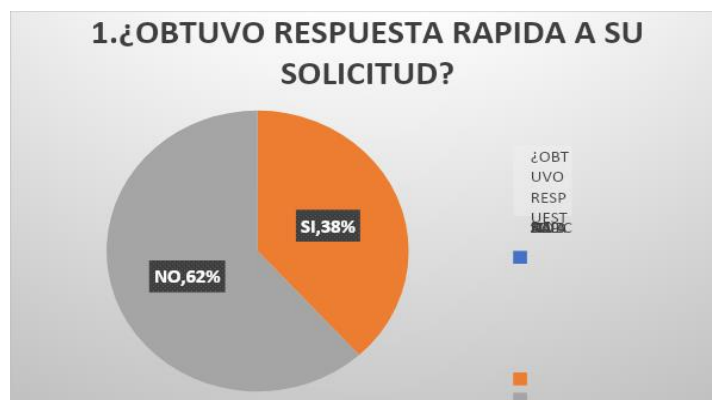


Figura 3: Respuesta de encuesta telefónica pregunta 1

**Pregunta 2: ¿obtuvo seguimiento a la solicitud?**

- Sí: 160 (40%)
- No: 240 (60%)



Figura 4: Respuesta de encuesta telefónica pregunta 2

**Pregunta 3: ¿Dieron solución a su solicitud?**

- Sí: 153 (38%)
- No: 247 (62%)

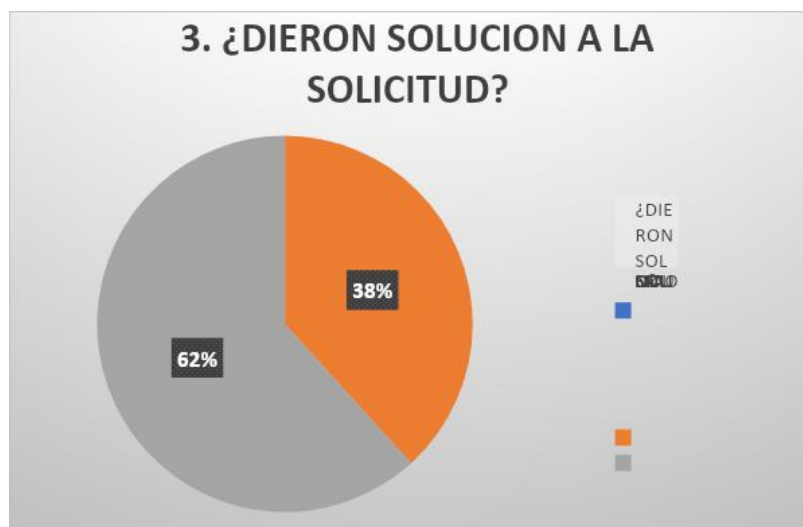


Figura 5: Respuesta de encuesta telefónica pregunta 3

**Pregunta 4: ¿El cliente está satisfecho?**

- Sí: 153 (38%)
- No: 248 (62%)

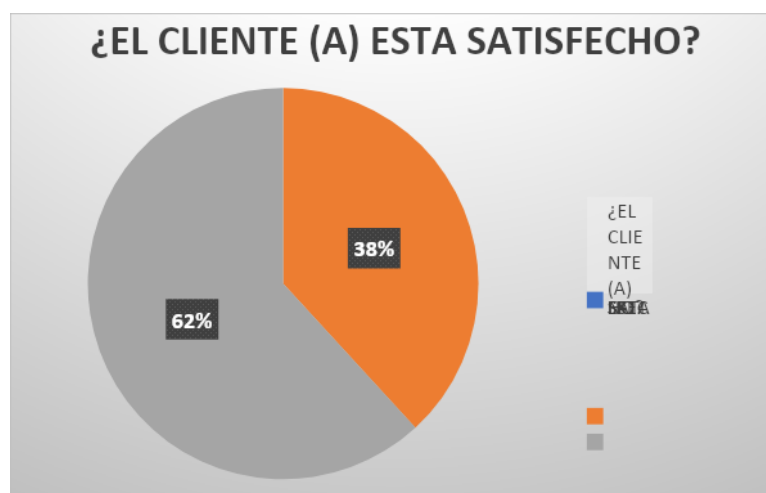


Figura 6: Respuesta de encuesta telefónica pregunta 4

## Análisis de los resultados de las encuestas

Los resultados indican que los clientes están insatisfechos porque no recibieron respuesta rápida ni seguimiento adecuado a sus solicitudes, Esto no sugiera revisar y analizar la gestión de atención al cliente actual en la constructora, lo cual afecta directamente la reputación y confianza de la empresa y fidelización de sus clientes, por ello es importante proponer estrategias de mejora en los procesos realizando seguimiento y control en el área de atención al cliente.

ITEM	CLIENTE	OBSERVACIÓN	¿OBTUVO RESPUESTA RÁPIDA?	¿OBTUVO SEGUIMIENTO A SU SOLICITUD?	¿DIERON SOLUCIÓN A SU SOLICITUD?	¿EL CLIENTE (A) ESTA SATISFECHO?	FECHA	HORA
113	FLOREZ OSCAR ANDRES	OK	SI	SI	SI	SI	15/11/2023	4:00PM
114	GUZMAN CORONADO EDNA MARCE	OK	SI	SI	SI	SI	15/11/2023	4:02PM
115	FERMANDEZ CACERES ALBER ESTI	OK	SI	SI	SI	SI	15/11/2023	3:56PM
116	FLOREZ PATARROYO MARIA CAMIL	OK	SI	SI	SI	SI	15/11/2023	4:05PM
117	FLOREZ SEDANO GINA FAYSURY	SOLICITUD DE DESITIMIENTO AUN NO DAN RESPUESTA AL CORREO	NO	NO	NO	NO	15/11/2023	4:08PM
118	GARCES LOPEZ CARLOS ALBERTO	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	10:40AM
119	GARCIA CLAVIJO DEIBY ALEXANDER	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	10:47AM
120	GARCIA FRANCELY	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	10:50AM
121	MORENO GARCIA GILBERT	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	10:55AM
122	GARCIA MUÑOZ CLAUDIA ROCIO	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	11:04AM
123	GARCIA PAIVA YURY MARCELA	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	12:00PM
124	GARZON AGUIAR ANGEL ROBERTO	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	12:15PM
125	GARZON ESPINOSA DIANA SHIRLEY	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	12:18PM
126	GIL CASALLAS SERGIO ALEJANDRO	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	12:21PM
127	GIL MARROQUIN CARLOS HERVEY	PENIENTE ENVIO DE RECIBOS DE CAJA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	12:23PM
128	GOMEZ BARRERO NUBIA ESPERAN	NO HA RECIBOS RECIBOS DE CJA DESDE EL MES PASADO	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	2:35PM
129	GOMEZ BUITRAGO OMAIRA YANETH	NO HA RECIBOS RECIBOS DE CJA DESDE EL MES PASADO	NO	NO	NO	NO	16/11/2023	2:47PM
130	GOMEZ ORTIZ MIGUEL ANDRES	NO HA RECIBOS RECIBOS DE CJA DESDE EL MES PASADO	NO	NO	NO	NO	16/11/2023	2:50PM
131	GOMEZ RAMIREZ JOSE ANIBAL	NO HA RECIBOS RECIBOS DE CJA DESDE EL MES PASADO	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	2:52PM
132	GOMEZ TRIANA EDUARDO	NO HA RECIBOS RECIBOS DE CJA DESDE EL MES PASADO	NO	NO	NO	NO	16/11/2023	2:54PM
133	GONZALEZ BONILLA WENDY CAROL	NO HA RECIBOS RECIBOS DE CJA DESDE EL MES PASADO	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	2:59PM
134	GONZALEZ DE BARRETO ANA ERLI	NO HA RECIBOS RECIBOS DE CJA DESDE EL MES PASADO	NO	NO	NO	NO	16/11/2023	3:06PM
135	GONZALEZ FREDY ENRIQUE	SOLICITA ESTADO DE CUENTA	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	3:08PM
136	GONZALEZ LEYVA MARLON ANDRES	OK	SI	SI	SI	SI	16/11/2023	3:10PM
137	GONZALEZ MARTINEZ YIMMET MARINO	NO ATIENDEN MENSAJES POR WHATSSAP	NO	NO	SI	NO	16/11/2023	3:12PM
138	GONZALEZ MOSQUERA ANJA MARIA	OK	SI	SI	SI	SI	16/11/2023	3:14PM
139	GONZALEZ ROMERO MIGRID D. GIGU	OK	SI	SI	SI	SI	16/11/2023	3:21PM

Figura 7: Encuesta telefónica a los clientes 1

ITEM	CLIENTE	OBSERVACIÓN	¿OBTUVO RESPUESTA RÁPIDA?	¿OBTUVO SEGUIMIENTO A SU SOLICITUI?	¿DIERON SOLUCIÓN EN SU SOLICITUI?	¿EL CLIENTE (A) ESTA SATISFECHO?	FECHA	HORA
381	VARGAS TAVERA MARIA DEL PILAR	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:18PM
382	VARON AGUILERA LUIS FERNANDO	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	SI	NO	27/11/2023	4:20PM
383	VARON ARIZA ANGELICA	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:22PM
384	VARON RUGELES LEONARDO	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:25PM
385	VASQUEZ HENAO YOLANDA	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	SI	NO	27/11/2023	4:27PM
386	VELANDIA ANDRADE DANIEL	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:29PM
387	VELASCO CORDOBA MERCY LOREM	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:30PM
388	VILLA SANTOS JUAN FRANCISCO	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	SI	NO	27/11/2023	4:32PM
389	VILLABON SANCHEZ HERNAN DAVID	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:34PM
390	VILLAMIL ALCALA LAURA JULIANA	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:36PM
391	VILLAMIZAR MARLES MARLON SAM	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	SI	NO	27/11/2023	4:41PM
392	VIRVIESCAS GONZALEZ JULIAN CAM	CLIENTE SOLICITA APLICAR PAGOS QUE NO ESTAN REGISTRADOS	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:43PM
393	YATE ROJAS ANDREA CRISTINA	ENVIO MENSAJES POR WHATSSAP NO	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:45PM
394	YEPES CARDONA ALDEMAR	ENVIO MENSAJES POR WHATSSAP NO	NO	NO	SI	NO	27/11/2023	4:46PM
395	ZABALA CALEÑO ALEXIS AYDEE	ENVIO MENSAJES POR WHATSSAP NO	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:47PM
396	ZABALA CALEÑO EYDER CAMILO	PENDIENTE RECIBOS DE CAJA DEL MES	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:48PM
397	ZALDIVAR BU JOHANIA ESTHER	PENDIENTE RECIBOS DE CAJA DEL MES	NO	NO	SI	NO	27/11/2023	4:50PM
398	ZAPATA HENAO EDISON	PENDIENTE RECIBOS DE CAJA DEL MES	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:52PM
399	ZAPATA RUIZ ANA SOFIA	PENDIENTE RECIBOS DE CAJA DEL MES	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:54PM
400	ZARATE ANTUFY MARIA JOSE	PENDIENTE RECIBOS DE CAJA DEL MES	NO	NO	SI	NO	27/11/2023	4:56PM
401	ZUZUNAGA REYES NELSON LIBARDO	PENDIENTE RECIBOS DE CAJA DEL MES	NO	NO	NO	NO	27/11/2023	4:58PM
Total								

Figura 8: Encuesta telefónica a los clientes 2

ITEM	CLIENTE	OBSERVACIÓN	¿OBTUVO RESPUESTA RÁPIDA?	¿OBTUVO SEGUIMIENTO A SU SOLICITUI?	¿DIERON SOLUCIÓN EN SU SOLICITUI?	¿EL CLIENTE (A) ESTA SATISFECHO?	FECHA	HORA
306	RODRIGUEZ FLOREZ LISANDRO	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	10:15AM
307	RODRIGUEZ DE PEREZ MARIA GLOP	OK	SI	SI	SI	SI		
308	RODRIGUEZ GONZALEZ PAULA AND	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	10:17AM
309	RODRIGUEZ MOLANO ANGELA ADRI	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	10:20AM
310	RODRIGUEZ MUÑOZ ERIKA TATIANA	OK	SI	SI	SI	SI		
311	RODRIGUEZ OROZCO GLORIA MATIL	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	10:24AM
312	RODRIGUEZ PULIDO BRESNEY	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	10:26AM
313	RODRIGUEZ REINALDO	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	10:28AM
314	RODRIGUEZ SAENZ DIEGO MAURICIO	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	10:29AM
315	RODRIGUEZ SANTAMARIA NORMA R	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	11:09AM
316	ROJAS BONILLA EDUARDO JOSE	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	11:33AM
317	ROJAS FORERO LEIDY CAROLINA	OK	SI	SI	SI	SI	24/11/2023	11:36AM
318	ROJAS GARZON ASTRID XIMENA	CLIENTE SOLICITA ESTADO DE CUENTA	NO	NO	SI	NO	24/11/2023	11:38AM
319	ROJAS VARGAS AUGUSTO ADOLFO	CLIENTE ENVIO CORREO NO TIENE RESPUESTA	NO	NO	SI	NO	24/11/2023	11:40AM
320	ROLDAN BALBUENA ANDRES FELIPE	CLIENTE SOLICITA ESTADO DE CUENTA	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	11:45AM
321	ROMERO AMAYA ADRIANA DEL PILAR	CLIENTE SOLICITA ESTADO DE CUENTA	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	11:47AM
322	ROMERO CASTAÑO SILVIA ALEJANDRA	CLIENTE DEJAN EN VISTO POR WHATSSAP	NO	NO	SI	NO	24/11/2023	11:50AM
323	ROMERO CASTILLO MARIA ELISA	CLIENTE ENVIO CORREO NO TIENE RESPUESTA	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	11:52AM
324	ROMERO FAJARDO JEYSSON STEVEN	CLIENTE ENVIO CORREO NO TIENE RESPUESTA	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	11:54AM
325	ROMERO NIETO DELIZADRIANA	CLIENTE ENVIO CORREO NO TIENE RESPUESTA	NO	NO	SI	NO	24/11/2023	11:56AM
326	ROMERO RONDON MARIA FERNANDA	CLIENTE ENVIA SOPORTE DE PAGO Y LE ENVIAN EL RECIBO DE CAJA DESPUES DE	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	11:58AM
327	RUBIO BONILLA MARIO FERNANDO	OK	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	12:00PM
328	RUBIO CORTES JAIRO ENRIQUE	CLIENTE MOLESTO PORQUE SE DEMORAN MUCHO PARA DAR	NO	NO	SI	NO	24/11/2023	12:02PM
329	RUIZ LOZANO DIANA RAQUEL	CLIENTE MOLESTO PORQUE SE DEMORAN MUCHO PARA DAR	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	12:05PM
330	RUIZ MARTINEZ LUISA FERNANDA	CLIENTE MOLESTO PORQUE SE DEMORAN MUCHO PARA DAR	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	12:08PM
331	RUIZ MARTINEZ RIGOBERTO	CLIENTE MOLESTO PORQUE SE DEMORAN MUCHO PARA DAR	NO	NO	SI	NO	24/11/2023	12:10PM
332	RUIZ MARTINEZ YOLANDA	CLIENTE MOLESTO PORQUE SE DEMORAN MUCHO PARA DAR	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	12:12PM
333	RUIZ ROJAS FABIOLA VALENTINA	CLIENTE MOLESTO PORQUE SE DEMORAN MUCHO PARA DAR	NO	NO	NO	NO	24/11/2023	12:15PM

Figura 9: Encuesta telefónica a los clientes 3

## **2. Nube de Palabras con ATLAS. Ti**

Para enriquecer el estudio numérico, se emplea en ATLAS. Ti para examinar de manera cuantitativa las respuestas de los clientes y las observaciones abiertas obtenidas durante las encuestas. La herramienta facilitó el reconocimiento de las palabras más comunes y vinculadas con la experiencia del usuario.

### **Análisis de la Nube de Palabras**

El diccionario muestra que expresiones como "demora", "insatisfacción", "retraso" y "no responden" son habituales en las opiniones de los clientes. Estos descubrimientos confirman los resultados numéricos de las encuestas, enfatizando las dificultades de respuesta tardía y ausencia de monitoreo. La repetición de frases negativas y fortalece la impresión de que el servicio al cliente es insuficiente y no existe una estructura de respuesta eficaz.

## **3. Relación con el Marco Teórico**

El estudio comparativo con el enfoque teórico, fundamentado en la metodología Six sigma, resalta que la puesta en la marcha de estrategias sistemáticas y mejoras continuas (DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) es esencial para tratar los desafíos detectados, la carencia de procesos normalizados y la falta de una administración proactiva del servicio al cliente han fomentado la insatisfacción.

### **Hallazgos Principales:**

- Las carencias en el seguimiento y la comunicación son las principales razones de insatisfacción.

- La ausencia de formación y normalización de procedimientos afecta de manera adversa la experiencia del cliente.
- La aplicación técnica del six sigma puede promocionar soluciones eficaces para potenciar la calidad del servicio y elevar la satisfacción del cliente.

### **Análisis**

El estudio de los datos indica que la Constructora Casa Verde S.A.S. Requiere reorganizar sus procedimientos de servicio al cliente para incrementar su eficacia y reacción. La propuesta de un método sistemático y fundamentada en los datos, tal como plantea six sigma, facilitara la optimización de los procesos, la disminución de errores y el aumento sostenido de la satisfacción del cliente.

El estudio de los datos se enfocó en valorar los retos y oportunidades principales de la Constructora Casa Verde S.A.S. Poniendo especial atención en la metodología six sigma. A continuación, se expone un resumen del análisis fundamentado en la revisión de documentos y la información recabada de cuestionarios aplicados al cliente, con la utilización de instrumentos cualitativos como las encuestas realizadas a los clientes.

Para enriquecer el estudio cuantitativo, se empleó ATLAS Ti. Para examinar de manera cualitativa las reacciones de los clientes y las observaciones abiertas obtenidas durante las encuestas. La herramienta facilito la identificación de las palabras más comunes vinculadas a la experiencia del cliente.

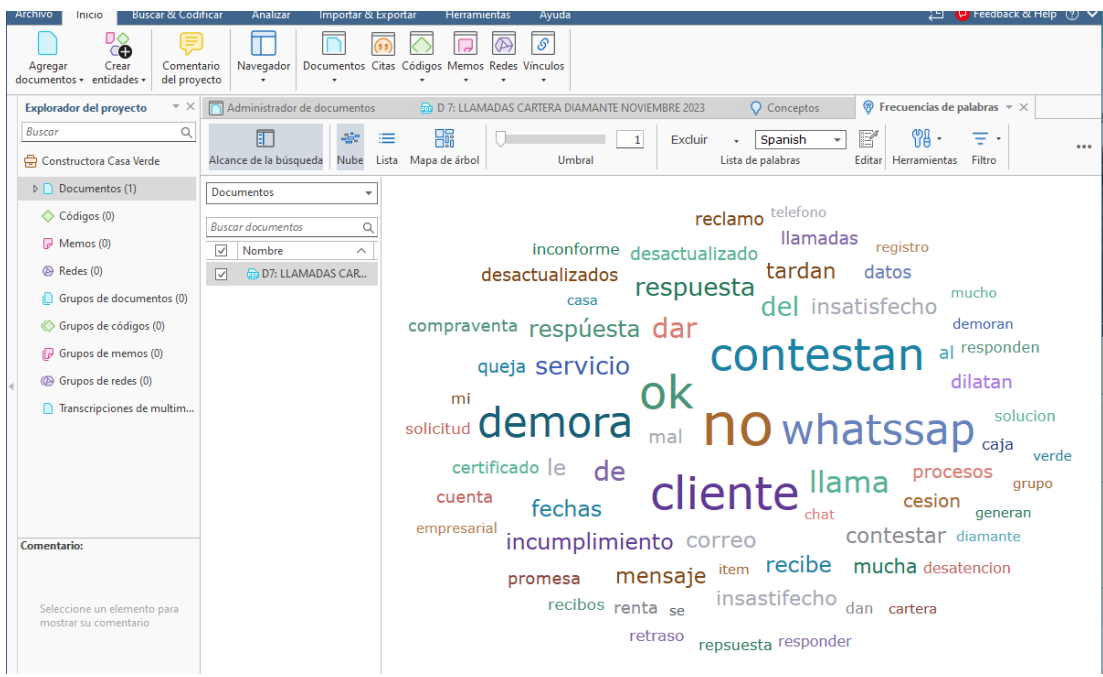


Figura 10: Pantallazo palabras frecuentes en la aplicación ATLAS. Ti 1

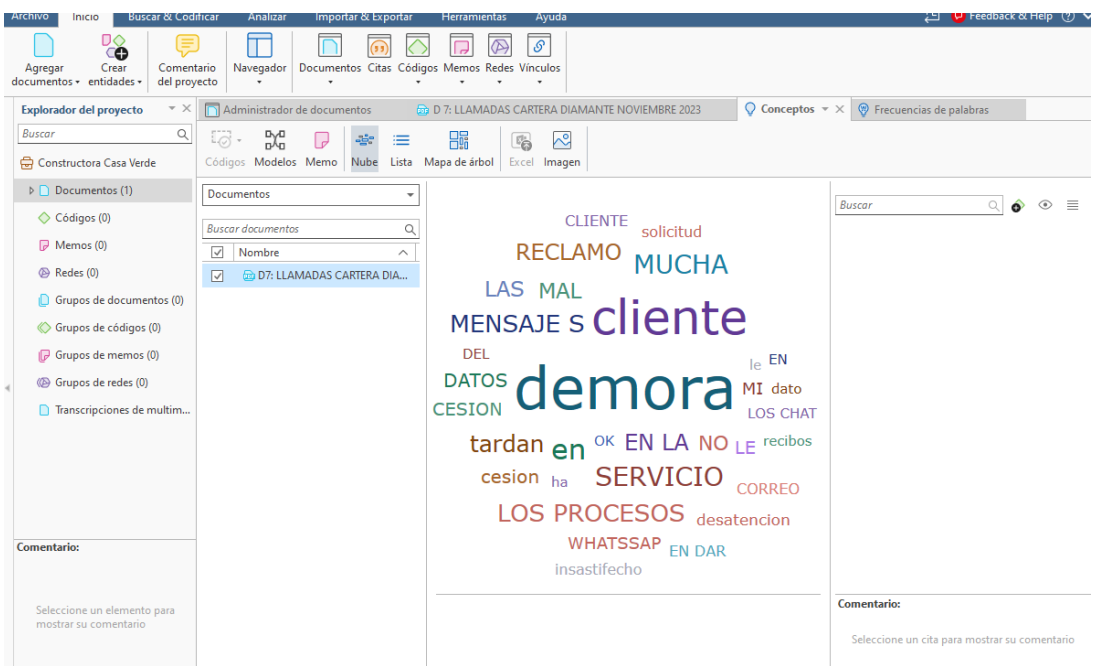


Figura 11: Pantallazo palabras frecuentes aplicación ATLAS. Ti

**Hallazgos:**

**Efecto en la complacencia del cliente:** La ausencia de una respuesta adecuada y un seguimiento apropiado a las peticiones de los clientes afecta directamente a su nivel de satisfacción. Cuando un cliente interactúa con la constructora, es muy probable que tenga una consulta urgente o un inconveniente que requiere ser solucionado de manera inmediata. Si la frustración y desconsideración, esto podría provocar una imagen desfavorable de la compañía y perjudicar su prestigio en el mercado, lo que podría resultar en la pérdida de clientes y oportunidades comerciales futuras.

**Impacto en la eficiencia operativa:** La ausencia de seguimiento a las peticiones de los clientes y el retraso en la respuesta a los correos electrónicos también incide en la eficacia operacional de la constructora. Si no se realiza un seguimiento apropiado de las peticiones, estas pueden desaparecer o ser olvidadas, lo que conlleva a tareas adicionales, demoras en los proyectos y un incremento en los gastos operativos. Adicionalmente el retraso en responder emails puede provocar obstáculos en la comunicación tanto interna como externa, lo que complica la toma de decisiones rápidas y la coordinación entre los equipos.

**Efectos de la reputación de las empresas:** La ausencia de una respuesta adecuada y la incorrecta gestión de las relaciones con los clientes puede perjudicar la reputación de la empresa. En la época de las redes sociales y el diálogo inmediato, las experiencias adversas de los clientes pueden propagarse con rapidez llegando a un público mucho más extenso.

Los clientes insatisfechos pueden compartir sus experiencias negativas en línea, lo que puede afectar la reputación de la empresa y disuadir a otros clientes potenciales de hacer

negocios con ella. Esto puede tener repercusiones a largo plazo en la rentabilidad y el crecimiento del negocio.

Mediante encuestas realizadas a sus clientes se ha identificado una disminución en la satisfacción de sus clientes debido a tiempos prolongados de respuesta en sus canales de atención. Esto ha llevado a un aumento en las quejas y reclamos de los compradores insatisfechos, perdiendo la fidelización de los mismos.

En razón de esta situación se realiza además una encuesta telefónica a los clientes actuales de la Constructora Casa Verde, que abarcan edades entre los 24 y los 65 años, se toma una muestra representativa de 401 clientes actuales, considerando la diversidad en edades, género, ubicación geográfica y lote adquirido.

### **Historia empresarial**

Constructora Casa Verde ofrece una amplia gama de servicios para la venta de lotes para construcción residencial en las áreas de Ibagué, Lérica, Alvarado y Totumo. En este momento, existe un buen equilibrio entre humanidad y poder. El compromiso absoluto con los principios y valores de la realización de la obra, brindando seguridad y confiabilidad a los clientes, para que Constructora Casa Verde sea reconocida como una buena empresa sustentada en una buena gestión, no sólo en la gestión del día a día, sino también por el largo plazo, visión a largo plazo, gestión de riesgos y reparto de beneficios entre accionistas, socios, clientes, instituciones financieras y proveedores.

Para el 2023 Inauguran la nueva oficina en el sector del Salado, con la venta de los siguientes proyectos: El Diamante (Alvarado), Nombre de Dios (Lérida), Llano Dorado (Totumo) Monteverde (Alvarado).

**Misión:** Somos una empresa que desarrolla, construye y promueve proyectos arquitectónicos y de alta tecnología, comprometidos con el desarrollo del país y con la satisfacción de las necesidades y necesidades especiales del desarrollo humano. Ofrecemos el mejor asesoramiento, diseño, gestión y control de proyectos de construcción y cumplimos con las expectativas de nuestros clientes y proveedores a través de una política de calidad, seguridad y mejora integral y continua, y nos hemos convertido en la mejor opción del sector.

**Visión:** Nos proyectamos para esta década, promoviendo más proyectos óptimos de excelente calidad, buscando mejorar día a día cada uno de los procesos internos, gracias a la experiencia de nuestro talento humano y el avance tecnológico con el que contamos. Seremos reconocidos por nuestro compromiso e interacción con nuestros clientes por nuestros altos niveles de competitividad confiabilidad y eficiencia en nuestro portafolio de servicios, logrando llevar la empresa a ser líder en el campo de la construcción en el Tolima a nivel Nacional.

### **Valores corporativos**

#### **Honestidad:**

Aunque sea sólo verbal, la honestidad y la buena fe son la base de nuestros contratos y de nuestro negocio.

**Respeto al prójimo:**

Las relaciones entre los miembros de la empresa y los clientes y proveedores se basan en la buena cortesía y el respeto constante por la dignidad de los demás.

**Calidad y servicio:**

La búsqueda de la calidad y el compromiso con los objetivos caracteriza la atención y el trato a nuestros clientes.

**Profesión:** Mostramos la máxima profesionalidad y tratamos de utilizar las mejores prácticas disponibles en todas las áreas de la empresa.

**Compromiso:** La capacidad de los gerentes, funcionarios y colegas de beneficiar a la empresa trabajando juntos en un entorno de apoyo y colaboración que trasciende los límites de las áreas de responsabilidad.

**Innovación y creatividad:**

Mejorar continuamente y encontrar nuevas formas de gestionar y hacer negocios.

**Sector y actividad económica de la empresa**

Secundario (construcción)

# Organigrama

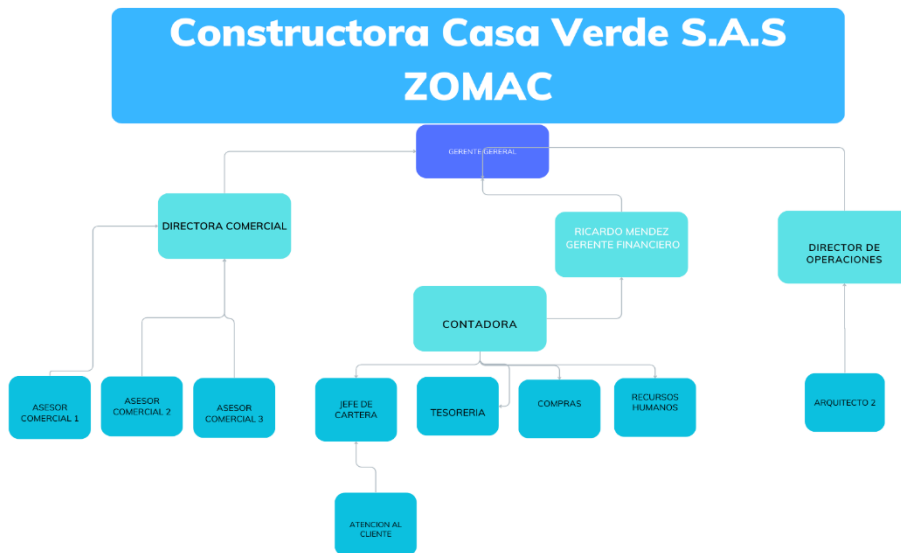


Figura 12: Organigrama

## 14. Conclusiones

La propuesta de la metodología del Six sigma facilitará la optimización de los recursos, dando como resultado un incremento de satisfacción en el área del servicio al cliente y mejorando la eficiencia en las operaciones. La metodología del Six sigma fomentará una cultura de mejora continua en la Constructora Casa Verde S.A.S. El enfoque sistemático en la detección de problemas la ubicará en un nivel alto para la calidad del servicio, identificación de problemas, la búsqueda de soluciones basadas en datos y el monitoreo constante del desempeño podrán establecer un estándar elevado para la calidad del servicio y al equipo a buscar constantemente formas de innovar y mejorar.

La propuesta de la metodología de Six sigma en el sector de servicio al cliente ha facilitado la detección exacta de las causas fundamentales de los problemas, lo que ha resultado en una significativa disminución de errores y fallos en el servicio, garantizando que los clientes obtengan un servicio más uniforme y exento de fallos.

La técnica DMAIC ha permitido la reorganización de los procesos de servicio al cliente, lo que ha conllevado a una disminución notable de los tiempos de respuesta. La detención y la supresión de obstáculos y la optimización en la administración de las peticiones han facilitado a la Constructora Casa Verde es brindar un servicio más rápido y eficaz.

Al proponer las mejoras, se busca un aumento en los grados de satisfacción del cliente. Para que el servicio sea más ágil y personalizado y así podrá favorecer la experiencia siendo más

gratificante para los clientes, lo que se podrán manifestar en las calificaciones y comentarios más favorables para la empresa.

## 15. Referencias

Abad, C. (2005). *La empresa constructora y sus operaciones bajo aún enfoque de sistemas*.

Obtenido de <https://www.revista.ingenieria.uady.mx/volumen9/laempresa.pdf>

Abootalebi, S. (2021). *Manejo eficaz de quejas*. . Obtenido de

<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0820184e-260f-45b1-b501-4464f0ba92ad/content>

Armstrong, G. (2003). *La satisfacción de la cliente basada en la calidad*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/6379/637968306002/637968306002.pdf>

Armstrong, G. (2003). *La satisfacción de la cliente basada en la calidad*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/6379/637968306002/637968306002.pdf>

Armstrong, G. (2008). Obtenido de Fundamentos del marketing.:

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Baquero, M. (2020). *Discurso en venta*. Obtenido de <http://surl.li/uoggrp>

Blanco, P. (2001). *Personalización en atención al cliente*. Obtenido de

[https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/159/168#content/citation\\_reference\\_2](https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/159/168#content/citation_reference_2)

Blanco, P. (2001). *Transparencia en atención al cliente*. Obtenido de

[https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/159/168#content/citation\\_reference\\_2](https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/159/168#content/citation_reference_2)

Crane, A., & Matten, D. (2016). *Empleados y ética profesional*. Obtenido de

<https://www.doccity.com/es/etica-de-los-negocios-crane-matten/5729529/>

Dreyfus, S. (1986). *Desarrollo en habilidades*. Obtenido de [https://scholar.google.it/scholar?q=DESARROLLO+EN+HABILIDADES+\(Dreyfus,+1986\)&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.it/scholar?q=DESARROLLO+EN+HABILIDADES+(Dreyfus,+1986)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

Dreyfus, S. (1986). *Desarrollo en habilidades*. Obtenido de [https://scholar.google.it/scholar?q=DESARROLLO+EN+HABILIDADES+\(Dreyfus,+1986\)&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.it/scholar?q=DESARROLLO+EN+HABILIDADES+(Dreyfus,+1986)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

González, P. A. (2015). *La innovación al servicio al cliente*. Obtenido de [https://redcol.minciencias.gov.co/Record/SANTTOMAS2\\_1dd238d021f6aeae2227a58a89a664be](https://redcol.minciencias.gov.co/Record/SANTTOMAS2_1dd238d021f6aeae2227a58a89a664be)

Gronroos, H. (1988). Obtenido de Modelos de la calidad de servicio: revisión y propuesta de integración de la propuesta con la estrategia empresarial: <File:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ModelosDeGestionDeLaCalidadDeServicio-24>

Hochman, L. (2010). *Relaciones personales hacia los clientes*. Obtenido de : <https://www.amazon.com/-/es/Larry-Hochman/dp/8492452641>

Johnston, W., & Clark, M. (2008). Obtenido de Administración de ventas: <https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/06/administracion-de-ventas.pdf>

Kotler, A. (1997). *Análisis de mercado*. Obtenido de [https://scholar.google.it/scholar?q=AN%C3%81LISIS+DE+MERCADO+\(Kotler,+1997\)&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.it/scholar?q=AN%C3%81LISIS+DE+MERCADO+(Kotler,+1997)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

Kotler, P. (1997). *Características en atención al cliente*. Obtenido de <http://surl.li/gzrxfp>

- Levi, S. (1996). *Diversidad y cultural en atención al cliente*. Obtenido de <https://medium.com/espanol/1%C3%A9vi-strauss-y-la-diversidad-cultural-c2f3931bf8b2>
- Lovelock, C. (1991). *Marketing de servicios*. Obtenido de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Mejia, S. (2023). *Escucha de forma activa al cliente*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EscuchaActivaComoEstrategiaDidacticaParaElDesarrol-9280109.pdf>
- Northouse, G. (2018). *Liderazgo y práctica*. Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/Dr-Guy-NORTHOUSE-liderazgo-Liderazgo/dp/B003TEUIR4>
- Personalización de atención al cliente*. (s.f.).
- Pulido, J. (2014). *Gestión de calidad de suministro*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/325981166/2014-Gestion-de-SCM-Jose-Luis-Pulido>
- Romanico, A. (2022). *Modelos predictivos*. Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/11867>
- Ruiz, C. (2020). *Sistema feedback*. Obtenido de [https://scholar.google.it/scholar?q=SISTEMA+FEEDBACK+Seg%C3%BAAn+Ruiz,\(2020\)&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.it/scholar?q=SISTEMA+FEEDBACK+Seg%C3%BAAn+Ruiz,(2020)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Sandhusen, R. (2002). *Prestador de servicio al cliente*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaCalidadDeLosServiciosYLaSatisfaccionDelClienteEs-8383980%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaCalidadDeLosServiciosYLaSatisfaccionDelClienteEs-8383980%20(1).pdf)

- Schiffman, J. (2010). *Valor agregado y comportamiento del consumidor*. Obtenido de <https://psicologadelconsumidor.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/04/comportamiento-del-consumidor-schiffman-10edi.pdf>
- Serna, G. H. (2006). *Servicio al cliente en una nueva visión*. Obtenido de <https://biblioteca.ugc.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=198430>
- Vargas, A. (2016). *Cultura de servicio y optimización al cliente*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655321>
- Zimmerman. (1988). *Empoderamiento, proceso, nivel y contexto*. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22282004000200003](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282004000200003)