



Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo–Chile

Business model: analysis on the construction sector enterprises, region Coquimbo–Chile

Ricardo Cabana-Villca^I, Felicindo Cortes^I, Domingo Vega-Toro^I, Joyce Cornejo-Figueroa^{II}

^I Universidad de La Serena, La Serena, Chile.

E-mail: rcabana@userena.cl, fcortes@userena.cl, dvega@userena.cl

^{II} Ingeniero Civil Industrial, La Serena, Chile.

E-mail: jcornejofigueroa@gmail.com

Recibido: 18 de noviembre de 2014

Aprobado: 3 de febrero de 2016

RESUMEN

Esta investigación permitió obtener los factores críticos para la implementación del modelo de negocio, las decisiones claves alineadas que se deben implementar para su uso efectivo y los beneficios generados como consecuencia de su utilización. La población objetivo la constituyeron las empresas socias de la Cámara Chilena de la Construcción, Región de Coquimbo, Chile, representadas por 136 empresas entre: constructoras, inmobiliarias y proveedoras. La información se obtuvo mediante entrevistas directas a ejecutivos de dichas empresa. Al respecto, un 57,7% hacen uso efectivo del modelo de negocio; un 23,1% lo tienen diseñado pero no lo usan y un 19,2% de las empresas lo conocen o han escuchado, pero no tienen interés en diseñarlo o usarlo. Se deduce del análisis estadístico y de los modelos propuestos, que la implementación de un modelo de negocio en las empresas de la Cámara Chilena de la Construcción, requiere de una gestión sistémica, sinérgica y estratégica.

Palabras Claves: modelo de negocio, valor económico, dirección estratégica, construcción.

ABSTRACT

This research yielded critical for the implementation of the business model factors aligned key decisions that should be implemented for effective use and benefits generated as a result of its use. The target population was constituted by the member companies of the Chilean Chamber of Construction, Region of Coquimbo, Chile, represented by 136 companies from: construction, real estate and suppliers. The information was obtained through direct interviews company executives said. In this regard, 57,7 % make effective use of the business model; 23.1% have designed it but do not use it and 19,2 % of companies they know or have heard, but have no interest in designing or using it. It follows the statistical analysis of the proposed models, the implementation of a business model in companies Chilean Chamber of Construction requires a systemic, synergistic and strategic management.

Keywords: business model, economic value, strategic direction, construction.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios continuos en el entorno de las industrias, están provocando que los clientes tengan más poder en este mundo más interconectado, con empresas cuyo poder se basa en la creación de valor y el valor compartido, generando el desafío de fortalecer las capacidades para capturar oportunidades desde el caos y las amenazas. Así la globalización influye en el modo de vivir, en la forma de relacionarse y hacer negocios.

Las empresas del sector de la construcción no están ajenas a estos desafíos, es el caso de las empresas socias a la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), en la Región de Coquimbo. La CChC es una asociación gremial cuyo propósito primordial considera promover el desarrollo y fomento de la actividad de la construcción, como una palanca fundamental para el desarrollo del país en el contexto de una economía social de mercado basada en la iniciativa privada, también busca apoyar el bienestar de los chilenos, especialmente el de los trabajadores de la construcción y sus familias, a través de su Red Social; cuya misión es: "Nuestra Misión es contribuir al bienestar de los chilenos mediante el desarrollo del sector construcción y de la iniciativa privada, junto al perfeccionamiento del sector público, como agentes de progreso y equidad en el país. Para ello, la Cámara promoverá un uso eficiente de sus recursos para sus fines gremiales, sociales y económicos, dentro de un estricto marco ético", funcionando con delegaciones regionales en; Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Valparaíso, Rancagua, Talca, Chillán, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Valdivia, Osorno, Puerto Montt, Coyhaique, Punta Arenas, regida por sus Reglamentos y Estatutos del año 2012.

Según *Casadesus-Masanell & Ricart (2010)*, plantean que las empresas de mayor crecimiento en este nuevo entorno parecen ser las que han aprovechado estos cambios estructurales y han innovado en sus modelos de negocio para que puedan competir en forma diferente [1].

Estas empresas han logrado mantenerse en el tiempo y es interesante preguntarse por las herramientas de gestión que han desarrollado, específicamente el modelo de negocio, y en particular como lo usan para la gestión de su negocio y generar valor.

López et al. (2013), plantea dentro de las herramientas de dirección estratégica que permite incrementar el valor económico de las empresas pymes, se encuentran los modelos de negocio, los cuales, en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, para las empresas se ha convertido en un elemento clave para su supervivencia [2]. Más aún, según Medina (2011), la capacidad de la empresa para incrementar su valor económico dependerá de la forma como ésta se relaciona con agentes que son parte de este entorno y del poder negociador que estos tengan [3].

Un modelo de negocio, se entiende como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos interrelacionados, que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica [4]; a su vez, *Casadesus-Masanell & Ricart (2007)*, lo interpretan como la creación y captura de valor de una organización central, considerando que la efectividad del modelo de negocio, requiere de alineamiento con los objetivos, virtuosidad y robustez del mismo [5]; *Holm et al. (2013)* plantean que un modelo de negocio es abierto, una herramienta moderna y de gran utilidad, que pueden ser utilizado por las empresas para crear y capturar valor en colaboración con socios externos [6]; similar planteamiento tiene *Osterwalder & Pigneur (2011)*, al describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captura valor [7]. Desde una perspectiva externa *George & Bock (2011)*, lo conciben como el diseño de una arquitectura organizacional que representa una oportunidad comercial [8].

Según *Zott & Amit (2010)*, el modelo de negocio le permite a una empresa aprovechar una oportunidad de negocio mediante la creación de valor para las partes involucradas, es decir, cumplir con las necesidades y crear excedentes para el cliente, generando al mismo tiempo un beneficio para la empresa y sus socios [9]. Por lo tanto, el "valor" se considera un constituyente importante de la relación de comercialización y la capacidad de una empresa para proporcionar un valor superior a sus clientes y es considerado como una de las estrategias más exitosas, tal que, se crea valor económico en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas.

Las empresas que generan modelos de negocio innovadores consiguen crear espacios de mercado sin explotar y por tanto, nichos dentro del sector, que les permite crecer sin soportar la fuerte

competencia que exista en el mercado, e implica un fuerte motor para la obtención de ventajas competitivas y la dinamización de éstas [2]. A su vez, el modelo de negocio aporta una conexión natural entre la formulación y la implementación de la estrategia [10].

En ese contexto, los modelos de negocio son un aporte relevante al proceso de dirección estratégica, la que según Aguilera (2010), se entiende como un marco de acción que le permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y metas, tal que, en cada una de las etapas del proceso se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias formuladas por la organización [11]. A su vez, *Casadesus-Masanell & Ricart* (2007) plantea que la dirección estratégica de las empresas necesitan de acciones operativas consistente, y por ello su uso efectivo requiere de prácticas ejecutivas alineadas al modelo de negocio que se ha implementado [5].

Considerando lo expuesto, el objetivo de esta investigación es analizar el uso efectivo del modelo de negocio para la creación de valor, en las empresas de la construcción socias de la Cámara Chilena de la Construcción delegación Región de Coquimbo, Chile, cuya sede se encuentra en La Serena, determinando sus principales desafíos en el proceso de implementación y beneficios de su utilización.

II. MÉTODOS

Para el desarrollo del trabajo investigativo, se efectuó una revisión bibliográfica y levantamiento de información directamente en las empresas del sector industrial sujeto del análisis, que lo constituyen: empresas constructoras cuyo fin es la construcción de viviendas y edificios; empresas inmobiliarias que gestionan la comercialización de terrenos, viviendas y edificios; empresas proveedoras de materiales, que como su nombre lo indica proveen de las materias primas necesarias para constructoras e inmobiliarias.

La población en estudio la componen 136 empresas con tres giros: constructoras, inmobiliarias y proveedoras de materiales, diseñándose formatos de encuestas pertinentes para cada giro, aplicándose estas en reuniones con ejecutivos de las empresas, según muestreo realizado. La caracterización de la muestra se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de la muestra

Caracterización de la muestra (% de empresas por giro económico)	Hasta 99 empleados	De 100 y más empleados	Número de Empresas de la muestra
N° de empresas constructoras	66,7 %	33,3 %	24
N de empresas inmobiliarias	61,4 %	38,5 %	13
N° de empresas proveedoras de materiales	77,8 %	22,2 %	9
Tipo de muestreo	Muestreo probabilístico		
Nivel de confianza	95 %; $z = 1,96$; $p=q=0,5$ (5 % error y 95 % de confiabilidad)		
Tamaño muestral	46 empresas		
Unidad de análisis	Gerentes y/o ejecutivos de empresa		
Método de recogida de la información	Cuestionario presencial		
Tipo de pregunta encuesta	42,9 % Politómicas tipo Likert y 57,1% de selección		
Fecha de realización del trabajo de campo	Abril – Junio 2014		

Se establecen tres constructos: Factores para implementación del modelo de negocio, Impactos organizacionales al usar efectivamente un modelo de negocio y Beneficios y mejoras al usar un modelo de negocio. Para su evaluación, se utilizaron fundamentalmente pruebas de validez, fiabilidad, correlación bivariada de ρ de Spearman y análisis de regresión logística, empleando el programa *SPSS Statistics* versión 22,0.

Los resultados del análisis de validez y fiabilidad se resumen en la tabla 2. Según *Vinzi et al.* (2010), uno de los criterios de validez es el análisis de las cargas factoriales, y otro mediante la varianza

extraída promedio (AVE) [12]. Cuanto mayores son las cargas factoriales, mayor es la evidencia de la unidimensionalidad del constructo. En este trabajo, no se han eliminado variables asociadas a un constructo, pues superan el valor mínimo de 0,6 fijado por *Schlesinger et al.* (2014) [13]. Por supuesto, previamente se cuantificó el *índice Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que para cada uno de los factores fue superior a 0,50 y la Prueba de Esfericidad de *Bartlett* (PEB) debe ser significativa ($p < 0,05$), por lo que el análisis factorial se puede ejecutar [14]. Con respecto a la Varianza Extraída Promedio (AVE), todos los valores alcanzados superan el valor mínimo recomendado de 0,5 o sea, se puede afirmar que las variables explican más del cincuenta por ciento de la varianza de sus constructos y por lo tanto existe validez convergente [12; 15].

Además los Índices de Fiabilidad Compuesta (IFC) como los *Alpha* de *Cronbach* tienen una alta consistencia interna en los tres constructos analizados, ya que ambas medidas superan los niveles recomendados de 0,8 y 0,7 respectivamente, lo que verifica por tanto la consistencia interna de las variables consideradas en el instrumento de evaluación [16; 17].

Tabla 2. Análisis de Validez y Fiabilidad

Constructos	Preguntas	Carga Factorial	Prueba bondad de ajuste de <i>Hosmer y Lemeshow</i>		AVE	Alpha de <i>Cronbach</i>	IFC
			T _{observado}	T _{esperado}			
Impactos organizacionales al usar efectivamente un modelo de negocio KMO = 0,884 PEB ($p < 0,05$)	3.2.1	0,990	11	11	0,779	0,991	0,946
	3.2.2	0,985					
	3.2.3	0,993					
	3.2.4	0,962					
	3.2.5	0,980					
Factores para implementación del modelo de negocio KMO = 0,918 PEB ($p < 0,05$)	3.3.1	0,993	11	11	0,802	0,994	0,953
	3.3.2	0,989					
	3.3.3	0,989					
	3.3.4	0,991					
	3.3.5	0,988					
Beneficios y mejoras al usar un modelo de negocio KMO = 0,840 PEB ($p < 0,05$)	3.1.1	0,991	11	11	0,777	0,995	0,933
	3.1.2	0,985					
	3.1.3	0,996					
	3.1.4	0,997					

III. RESULTADOS

En las empresas socias de la CChC, un 57,7% expresaron que actualmente se encuentran dándole un uso efectivo al modelo de negocio, un 23,1% lo tienen diseñado pero no lo usan y un 19,2% de las empresas conocen o han escuchado sobre el modelo de negocio pero no tienen interés en diseñarlo o usarlo. Las 5 principales razones por las que no se usa el modelo de negocio son; Capacidades técnicas y de gestión (93,3%), Consumo excesivo de tiempo (91,1%), Aporte en ingresos y rentabilidad (86,7%), Compromiso de los líderes (80%) y Costos de implementación (77,8%). Se ratifica estadísticamente que existe un consenso absoluto en las percepciones que tienen los ejecutivos al priorizar cada razón, pues la σ factor_i < σ muestra (0,56).

Como resultado del análisis estadístico se identifican factores y la relación entre ellos. La simbología que los representa en los tres modelos que se desarrollan y justifican, es Ri.

Dónde:

R: representa la relación de dependencia entre dos factores.

i: corresponde a un número ordinal, para su diferenciación.

En el círculo se registra el nombre de cada uno de los factores que son parte de los modelos.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se plantearon y analizaron las siguientes 3 hipótesis:

Hipótesis 1. La implementación de un modelo de negocio en las empresas bajo estudio, requiere de una gestión sistémica de 5 factores críticos.

Los ejecutivos de las empresas pertenecientes a la CChC determinan que los 5 factores críticos para una implementación exitosa del modelo de negocio son; comunicación de los éxitos a corto plazo (94,7 %), liderazgo efectivo (93,3 %), asesorías externas (92%), manejo de los conflictos y

resistencia al cambio (88 %), y asignación de recursos y capacitación (82,7%). Todos tienen una priorización superior al 80%, y además se ratifica estadísticamente que existe un consenso absoluto en las percepciones que tienen los ejecutivos al priorizar estos factores, pues la σ factor_i < σ muestra (0,53).

Al evaluar la correlación bivariada de ρ de Spearman, se evidencia que existen correlaciones positivas y significativas entre todos los factores para la implementación de los modelos de negocios (p-value factores < 0,01), tienen valores que oscilan entre 0,827 y 0,916, que según Martínez et al. (2009) son considerados aceptables [18].

Se realiza un análisis de regresión logística, para confirmar estadísticamente el modelo de la Figura 1 [19]. Por un lado la prueba de bondad de ajuste aplicando el procedimiento de Hosmer & Lemeshow, permite concluir que el modelo se ajusta correctamente (existe homogeneidad significativa entre los valores observados y esperados), además se ratifica que la relación de dependencia entre las variables detalladas en el modelo, son directas y positivas, la significación de χ^2 -cuadrado es $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$. Más aún, las variables independientes de cada rama del modelo explica significativamente a la variable dependiente, esto se corrobora por la varianza explicada (R^2 de Cox & Snell) del 74 % [20].

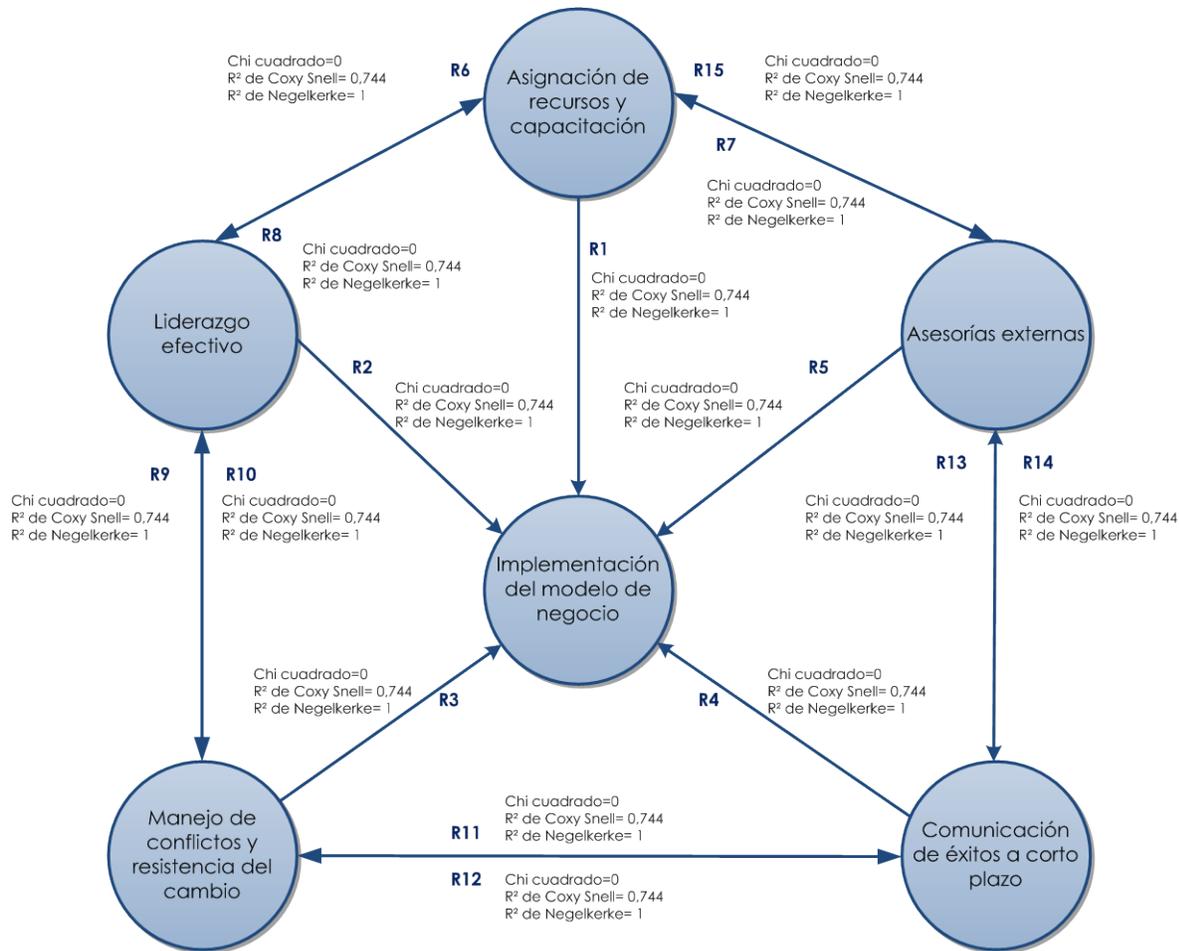


Fig. 1. Factores críticos para la implementación del modelo de negocio

Hipótesis 2. El uso efectivo del modelo de negocio requiere que en las empresas bajo estudio, se implementen decisiones claves alineadas al modelo de negocio.

Los ejecutivos de las empresas socias de la CChC determinan que las 5 decisiones claves alineadas que se deben ejecutar en las empresas al usar efectivamente el modelo de negocio son; Decisiones de recursos y procesos críticos alineados al modelo de negocio (96 %), Decisiones alineadas a la

propuesta de valor (85,3 %), Integración de *stakeholder* según modelo de negocio (85,3%), Decisiones alineadas a la estrategia (84%) y Decisiones de relación con los clientes alineados con el modelo de negocio (82,7 %). Todos tienen una priorización superior al 8 0%, y además se ratifica estadísticamente que existe un consenso absoluto en las percepciones que tienen los ejecutivos al priorizar estos factores, pues la σ factor_i < σ muestra (0,47).

Con respecto a las empresas que le dan un uso efectivo al modelo de negocio, un 40% son constructoras, un 33,3 % corresponde a inmobiliarias, y un 26,7% corresponde a proveedoras de materiales.

Al evaluar la correlación bivariada de *rho* de *Spearman*, se evidencia que existen correlaciones positivas y significativas entre todos las decisiones alineadas que se deben ejecutar en las empresas al usar efectivamente el modelo de negocio (*p-value* factores < 0,01) y el uso efectivo del modelo de negocios, en valores que oscilan entre 0,814 y 0,952, considerados aceptables [18].

Se realiza un análisis de regresión logística, para confirmar estadísticamente el modelo de la Figura 2 [19]. Por un lado la prueba de bondad de ajuste aplicando el procedimiento de *Hosmer & Lemeshow*, permite concluir que el modelo se ajusta correctamente (existe homogeneidad significativa entre los valores observados y esperados), además se ratifica que la relación de dependencia entre las variables detalladas en el modelo, son directas y positivas, la significación de *chi-cuadrado* es *p-value* = 0,000 < 0,05. Más aún, las variables independientes de cada rama del modelo explica significativamente a la variable dependiente, esto se corrobora por la varianza explicada (*R*² de *Cox & Snell*) que oscila entre el 66,6 % y el 74,4 % [20].

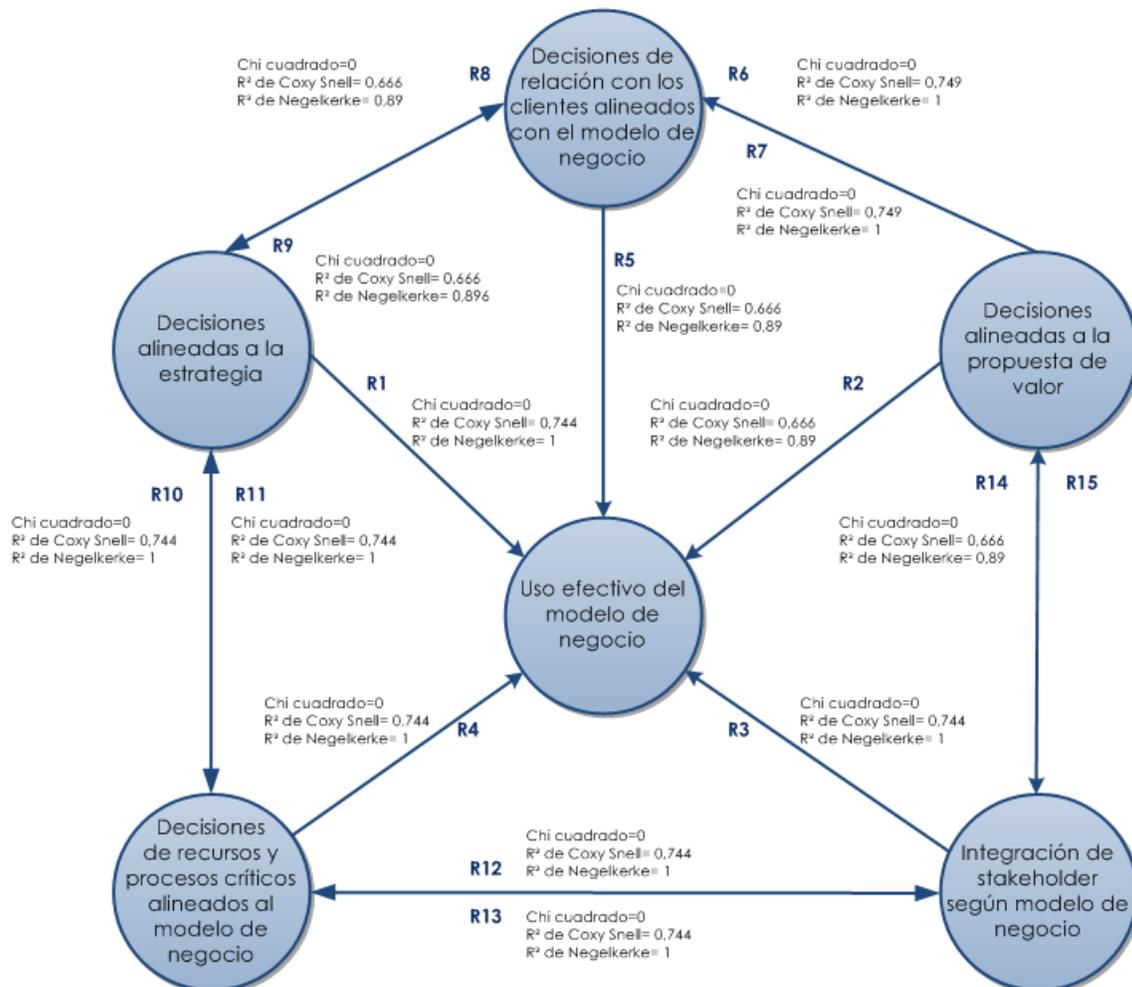


Fig. 2. Decisiones claves alineadas que se deben implementar para lograr un uso efectivo del modelo de negocio

Hipótesis 3. El uso efectivo del modelo de negocio produce beneficios en las empresas bajo estudio, desde la eficiencia hasta incrementos en las ventajas competitivas.

Los ejecutivos de las empresas de la CChC determinan que los 4 beneficios y mejoras que se obtienen al tener un uso efectivo del modelo de negocio son; Mejora en la eficiencia (96%), Posicionamiento en el mercado (93,3%), Mejora en la rentabilidad (92%) y Aumento de la Ventaja competitiva (82,7%). Todos tienen una priorización superior al 80%, y además se ratifica estadísticamente que existe un consenso absoluto en las percepciones que tienen los ejecutivos al priorizar estos factores, pues la σ factor_i < σ muestra (0,57).

Al evaluar la correlación bivariada de ρ de Spearman, se evidencia que existen correlaciones positivas y significativas entre todos los impactos organizacionales que se deben generar en las empresas al usar efectivamente el modelo de negocio (p -value factores < 0,01) y el uso efectivo del modelo de negocios, en valores que oscilan entre 0,881 y 0,967; considerados aceptables [18].

Se realiza un análisis de regresión logística, para confirmar estadísticamente el modelo de la Figura 3 [19]. Por un lado la prueba de bondad de ajuste aplicando el procedimiento de Hosmer & Lemeshow, permite concluir que el modelo se ajusta correctamente (existe homogeneidad significativa entre los valores observados y esperados), además se ratifica que la relación de dependencia entre las variables detalladas en el modelo, son directas y positivas, la significación de χ^2 -cuadrado es p -value = 0,000 < 0,05. Más aún, las variables independientes de cada rama del modelo explica significativamente a la variable dependiente, esto se corrobora por la varianza explicada (R^2 de Cox & Snell) que oscila entre el 74,4 % y el 74,9 % [20].

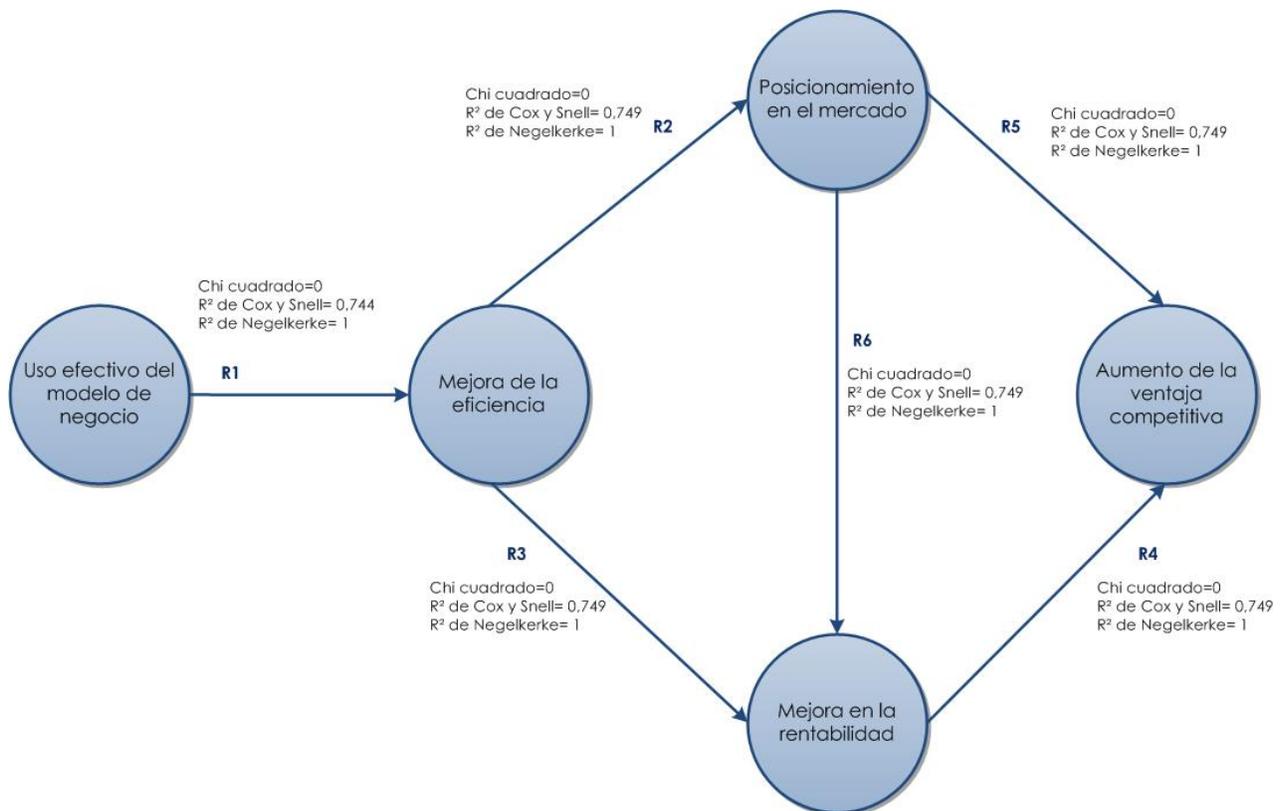


Fig. 3. Beneficios y mejoras generados por un uso efectivo del modelo de negocio

IV. DISCUSIÓN

Dado los resultados expuestos, se obtiene evidencia empírica que confirma estadísticamente que la implementación del modelo negocio es exitosa, cuando el equipo responsable gestiona

sistémicamente los 5 factores críticos, ver Figura 1. Además se puede afirmar que es una condición necesaria y suficiente para que los ejecutivos pertenecientes a las empresas socias de la CChC logren un uso efectivo del modelo de negocio en sus respectivas empresas, que implementen las 5 decisiones claves alineadas al modelo de negocio, ver Figura 2.

Considerando las percepciones de los ejecutivos, existe evidencia estadística que ratifica la contribución del uso efectivo del modelo de negocio, ver Figura 3, pasando desde mejoras en la eficiencia en el corto plazo, hasta mejoras en el posicionamiento en el mercado, rentabilidad y ventajas competitivas, en el largo plazo. Esto es consistente con lo planteado por López et al. (2013); "el modelo de negocio impacta en las empresas, estas logran obtener mejoras en las ventajas competitivas, eficiencia, rentabilidad y posicionamiento en el mercado, incrementando así el valor económico en la empresa" [2].

Considerando los modelos propuesto en esta investigación, el principal desafío al que se ven enfrentados las empresas bajo estudio, no está tanto en la promoción y difusión del modelo de negocio como herramienta que contribuye al éxito de la dirección estratégica dentro de una empresa, dado que apoya la ejecución exitosa de la estrategia. Tampoco está en que se le reconozca como una herramienta de gestión, que a través de las estrategias de relación con el cliente mejora su fidelización y tasa de recomendación (entrega de valor), innovando en procesos y recursos que incrementen el valor para sus clientes (creación de valor), mejorando con ello sus logros económicos - financieros (captura de valor).

El desafío realmente está, en lograr que los líderes de las empresas y en general de la industria, tengan la convicción y real motivación para pasar desde conocimiento del modelo de negocio a su diseño, del diseño a la implementación y desde la implementación a lograr un uso efectivo del modelo de negocio, lo que actualmente debe constituirse en una realidad en las empresas socias de la CChC, pues existe evidencia empírica, que las empresas que incorporan un modelo de negocio, obtienen ventaja competitiva y estratégica frente a las otras empresas [2].

V. CONCLUSIONES

1. En el sector Construcción a nivel nacional, se observa en el último quinquenio una dinámica positiva tanto en la inversión como en las ventas inmobiliarias, como consecuencia del crecimiento económico, altos niveles de empleo, aumento de las remuneraciones y tasas hipotecarias bajas. Sin embargo, se debe tener presente una señal dado que durante el 2014 a nivel nacional, se proyecta un crecimiento en las ventas respecto al 2013, entre 0,4% a 1,9%, menor al 3,3% del 2013. Por lo tanto, siendo importante ya es urgente lograr que la dirección estratégica sea una práctica laboral cotidiana, entendiéndola como el proceso que permite fundamentar y estimular decisiones para formular e implementar exitosamente las estrategias que le darán a la empresa un valor económico agregado sustentable, centrados en una propuesta de valor que se innova constantemente y un Valor Económico que se distribuye balanceadamente en cada uno de sus *stakeholders*.
2. Se ha demostrado que en este sector el aumento de las ventajas competitivas de las empresas, depende del posicionamiento en el mercado, mejoras en la rentabilidad y eficiencia, siempre y cuando los productos y servicios de las empresas socias de la CChC tengan valor para su mercado, por ello es un desafío estratégico identificar y hacer gestión de las necesidades no expresadas por sus clientes, para ofertar un mix de productos y servicios innovadores y construir con él un vínculo relacional que se constituya en una barrera de entrada y un activo que potencie continuamente el liderazgo de las empresas en la industria donde compita. Por lo tanto, las empresas de esta industria deben evolucionar desde lograr una satisfacción del cliente por el valor objetivo de la vivienda (en base a la calidad, el precio, la capacidad de respuesta, la seguridad en el servicio y la confiabilidad), a lograr en el corto plazo una satisfacción por el valor subjetivo de la vivienda (imagen, marca y atención personalizada), para llegar en el mediano plazo a lograr una satisfacción por el valor relacional, basada en la construcción de vínculos relacionales y emocionales con los clientes.

3. El uso efectivo del modelo de negocios en las empresas socias de la CChC, si bien impacta directamente en el aumento de las ventajas competitivas de estas empresas, requiere que sus decisiones operativas y estratégicas, estén alienadas y sean sinérgicas entre sí, centradas en el intorno y entorno, lo que implícitamente le demanda a las empresas el desafío de incrementar continuamente su poder en la industria, considerando como fuente de la misma la relación con los clientes y sus *stakeholders*. Esto está en la línea de lo planteado por *Ricart* (2009), quien considera que el modelo de negocios es la respuesta competitiva a situaciones estratégicas de largo plazo de las empresas [10]. De allí que las estrategias de relación con los clientes, deben estar basadas en una comunicación constante, lo que en el largo plazo hace que los clientes defiendan la empresa y a su vez permite alcanzar los objetivos organizacionales, lo que es clave para la rentabilidad y viabilidad de la empresa [21; 22].
4. La contribución del uso efectivo del modelo de negocio, requiere al igual que la implementación de una estrategia, que estas empresas pasen del control tradicional al control de gestión de las diferentes componentes del modelo de negocio como; la creación de valor, entrega de valor y captura de valor. Entendiendo que esta evolución es más compleja y desafiante, dado que el control tradicional se centra en el uso de los KPI (*Key Performance Indicators*) para evaluar las metas, mientras que el control de gestión implica además gestionar el entorno, el ecosistema interno y en particular el comportamiento humano, como mecanismo para asegurar los logros operativos alineados al marco estratégico y como consecuencia alcanzar o superar el logro de este último y por ende, el logro del valor económico esperado por la empresa.
5. Como consecuencia de la interacción con los empresarios que fueron parte de este estudio y la muestra analizada, se plantea para una futura investigación, demostrar la existencia de un tipo de cliente que estando fidelizado, actúa a un nivel que se puede calificar como "cliente socio", es decir con fidelización sustentable y aportes continuos a la empresa, lo que deja en evidencia la necesidad estratégica de construir proactivamente, independiente de la demanda del mercado, un vínculo relacional entre el cliente y la empresa.

VI. AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el apoyo de la Universidad de La Serena y la Cámara Chilena de la Construcción, delegación La Serena, Región de Coquimbo.

VII. REFERENCIAS

1. Casadesus-masanell R, Ricart J. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010; 43:195-215. ISSN 0024-6301.
2. López R, Bueno E, Salmador M. Dinamizar la Pyme mediante la innovación del modelo de negocio. *Revista Economía Industrial: Pymes y emprendimiento Innovador*. 2013 (388):95-102. ISSN 0422-2784.
3. Medina A. Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Revista Contabilidad y Negocios*. 2011;6(12):36-49. ISSN 1992-1896.
4. Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005;16:1-25. ISSN 1529-3181.
5. Casadesus-Masanell R, Ricart J. Competing through business models. *IESE Business School*, 2007 (713):1-30.
6. Holm A, Günzel F, Ulhoi J. Openness in innovation and business models: lessons from the newspaper industry. *International Journal of Technology Management*. 2013;61(3-4):324-48. ISSN 0267-5730.
7. Osterwalder A, Pigneur Y. *Business Model Generation*: Ediciones Deusto; 2011. ISBN 9788423427994.

8. George G, Bock A. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2011; 35(1):83-111. ISSN 1540-6520.
9. Zott C, Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010; 43(2-3):216-26. ISSN 0024-6301.
10. Ricart J. Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. 2009; 23: 12-25. ISSN 1698-5117.
11. Aguilera A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*. 2010 (28):85-106. ISSN 1657-6276.
12. Vinzi V, Chin W, Henseler J, et al. Handbook of Partial Least Squares: Concepts. En: *Methods and Applications*. Springer Handbooks of Computational Statistics; 2010. ISBN 9783540328278.
13. Schlesinger M, Cervera A, Iniesta M, et al. Un enfoque de marketing de relaciones a la educación como un servicio: aplicación a la Universidad de Valencia. *Revista Innovar*. 2014; 24(53): 113-25. ISSN 0121-5051.
14. Williams B, Brown T, Onsman A. Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*. 2010; 8(3). ISSN 2202-7270.
15. Fornell C, Larcker D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*. 1981; 18(1): 39-50. ISSN 0022-2437.
16. Gefen D, Straub D. A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the association for information systems*. 2005; 16(1). ISSN 1529-3181.
17. Fuentes M, Moliner B. Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes. *Revista Innovar*. 2014; 24(53): 99-112. ISSN 0121-5051.
18. Martínez R, Tuya L, Martínez M, et al. El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman. *Revista habanera de ciencias médicas* 2009; 8(2). ISSN 1729-519X.
19. Swaminathan H, Rogers J. Detecting Differential Item Functioning Using Logistic Regression Procedures. *Journal of Educational Measurement*. 1990; 27(4): 361-70. ISSN 0022-0655.
20. Hair J, Black W, Babin B, et al. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7 ed London: Pearson; 2010. ISBN 9780135153093.
21. Kotler P, Keller K. *Dirección de Marketing*. 14 ed: Addison-Wesley 2012. ISBN 9786073212458.
22. Maicas J, Polo Y, Sesé F. El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. 2007; 14: 42-55. ISSN 1698-5117.