

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Creación de Valor y Estrategia en el Sector de la Construcción en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Cristhian Fermín Caña Ramos, DNI: 41288496

**ASESOR**

Beatrice Avolio Alecchi, DNI: 09297737

0000-0002-1200-7651

**JURADO**

Percy Marquina Feldman, Presidente del Jurado

Beatrice E. Avolio Alecchi, Jurado

Lisa Annita Bunclark, Jurado

**Surco, febrero 2022**

**Agradecimientos**

A la Pontificia Universidad Católica del Perú y a Tulane University por brindar las facilidades para esta investigación, a mis profesores por sus aportes en conocimiento y experiencia, y en especial a mi asesora, la doctora Beatrice Avolio por su guía constante en este arduo proceso de aprendizaje constante.



### **Dedicatoria**

A mis padres, por su aliento y apoyo incondicional, a mis hermanas por la inspiración a dar siempre lo mejor de mí, y en especial a mi esposa por su constante amor y soporte durante todo el proceso. Este logro es nuestro.



## Resumen ejecutivo

El presente estudio describe el proceso de creación de valor de las empresas constructoras a partir de sus decisiones estratégicas. En un sector como el de la construcción con baja productividad, retrasos, sobrecostos y clientes insatisfechos, pero con un gran impacto en la sociedad y el ambiente, en la economía mundial y que atiende a todos los otros sectores económicos, es necesario y urgente adoptar una postura pragmática e interdisciplinaria para entender su problemática.

El estudio emplea el paradigma cualitativo basado en estudios de caso de siete gerentes generales de empresas constructoras en el Perú de distintos tamaños. Los resultados muestran que el proceso de creación de valor de la mayoría de empresas tiene un enfoque centrado en el producto, lo cual, de acuerdo a la literatura, podría limitar su capacidad de crear valor. Asimismo, se identificaron ciertas contradicciones entre las decisiones estratégicas tomadas por las compañías, las percepciones y creencias de los entrevistados y la realidad que observan, las cuales pueden ser producto de la influencia de la lógica dominante en la economía basada en manufactura.

El estudio propone dos marcos conceptuales. El primero de ellos, denominado “Modelo Tradicional de Creación de Valor”, permite a las empresas entender la influencia e impacto de la lógica dominante en la economía basada en el intercambio de bienes manufacturados, así como reconocer contradicciones. El segundo de ellos, denominado “Modelo de Co-creación de Valor”, basado en la lógica dominante de servicio, permite inspirar a las empresas a encontrar nuevas formas de crear valor.

La originalidad del estudio radica en proveer al lector la capacidad de re-pensar e innovar en un sector principalmente centrado en el producto tangible y cuya aspiración está orientada a la industria manufacturera, pero partiendo desde una nueva perspectiva, más acorde a la realidad observada.

## Abstract

This study describes the process of value creation for construction companies based on their strategic decisions. In a sector such as construction with low productivity, delays, cost overruns, and unsatisfied customers, but with a significant impact on society, environment, on the world economy and that serves all other economic sectors, it's necessary and urgent to adopt a pragmatic and interdisciplinary stance to understand their problems.

The study uses the qualitative paradigm based on case studies of seven general managers of Peruvian construction companies of different sizes. The results show that the value creation process of most companies has a product-centered approach, which, according to the literature, could limit their ability to create value. Likewise, part of the strategic decisions made by the companies were identified as contradictions between them. Also, the perceptions, beliefs, and reality that the interviewees observe may be the product of the dominant logic influence of the manufacturing-based economy.

The study proposes two conceptual frameworks. The first is the Traditional Value Creation Model. It allows companies to understand the influence and impact of dominant logic in the economy. Based on the exchange of manufactured goods, as well as to notice some contradictions. The second one is called the value Co-creation Model based on the service-dominant logic, allowing companies to be inspired to find new ways to create value. The originality of the study lies in providing the reader with the ability to rethink and innovate in a sector mainly focused on the tangible product and whose aspiration is oriented to the manufacturing industry, but starting from a new perspective, more in line with the observed reality.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	9
1.3 Objetivo de la Investigación.....	10
1.4 Importancia de la Investigación.....	10
1.5 Definición de Términos.....	11
1.6 Delimitaciones.....	12
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>13</b>
2.1. Revisión de la Literatura.....	13
2.2. Industria de la Construcción.....	14
2.2.1. Sobre la Industria de la Construcción en la Actualidad	14
2.2.2. Sobre el Concepto de Valor	19
2.3. Lógica Dominante de Servicio.....	22
2.3.1. Economía de Servicio	22
2.3.2. Definición de la Lógica Dominante de Servicio, Evolución e Implicancias	23
2.3.3. Recursos Operandos y Recursos Operantes	26
2.3.4. El Concepto de Valor	29
2.3.5. Interacciones y Experiencia	33
2.3.6. Actores y Beneficiarios	41
2.4. Estrategia, Ventaja Competitiva y Beneficio Estratégico.....	42
2.4.1. Sobre la Estrategia en General	42
2.4.2. Ventaja Competitiva y Beneficio Estratégico	44

2.5. Resumen.....	45
2.6. Conclusiones.....	48
<b>Capítulo 3: Metodología.....</b>	<b>50</b>
3.1. Diseño de la Investigación.....	51
3.2. Preguntas de la Investigación.....	53
3.3. Participantes de la Investigación.....	54
3.3.1. Población	54
3.3.2. Selección de los Casos	54
3.3.3. Perfil de los Entrevistados	56
3.3.4. Confidencialidad	58
3.4. Preparación para la Recolección de Datos.....	58
3.4.1. Protocolo del Caso	58
3.4.2. Guía de la Entrevista	59
3.4.3. Caso Piloto	59
3.4.4. Consentimiento Informado	60
3.5. Procedimiento de Recolección de Evidencia.....	60
3.5.1. Principios Fundamentales	60
3.5.2. Esquema de las Entrevistas	63
3.6. Análisis e Interpretación de Datos.....	64
3.6.1. Estrategia Analítica General	64
3.6.2. Análisis de los Datos	65
3.6.3. Análisis Individual de los Casos	66
3.6.4. Análisis Transversal de los Casos	67
3.7. Calidad de la Investigación.....	67
3.8. Resumen.....	68

<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de los Resultados.....</b>	<b>70</b>
4.1. Análisis de los Resultados.....	70
4.1.1. 85	
4.1.2 Actores y sus Roles en el Proceso de Creación de Valor	83
4.1.3 Rol y Gestión de las Interacciones en el Proceso de Creación de Valor	98
4.1.4 Proceso de Creación de Valor de las Empresas Constructoras	108
4.1.5 Definición de Valor para las Empresas Constructoras	127
4.2 Análisis Transversal de los Casos.....	130
4.3 Discusión de las Proposiciones.....	137
4.4 Marcos Conceptuales Emergentes.....	139
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>145</b>
5.1 Conclusiones.....	145
5.2 Implicancias.....	150
5.2.1 Implicancias Teóricas	150
5.2.2 Contribuciones Prácticas	151
5.3 Limitaciones del Estudio.....	153
5.4 Recomendaciones.....	153
<b>Referencias.....</b>	<b>155</b>
<b>Apéndice A: Proposiciones Rivales.....</b>	<b>164</b>
<b>Apéndice B: Formatos de Notas de la Entrevista.....</b>	<b>165</b>
<b>Apéndice C: Consentimiento Informado.....</b>	<b>166</b>
<b>Apéndice D: Preguntas de Clasificación.....</b>	<b>167</b>
<b>Apéndice E: Guía de la Entrevista.....</b>	<b>168</b>
<b>Apéndice F: Protocolo del Caso.....</b>	<b>169</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Clasificación de Publicaciones por Tipo, Fuente e Idioma</i>	14
Tabla 2 <i>Mapa de la Literatura</i>	15
Tabla 3 <i>Axiomas de la Lógica Dominante de Servicio</i>	26
Tabla 4 <i>Impactos Relacionados con el Cliente</i>	38
Tabla 5 <i>Resumen de Definiciones</i>	47
Tabla 6 <i>Perfil de los Informantes</i>	57
Tabla 7 <i>Detalle de Registro de Entrevistas por Entrevista</i>	58
Tabla 8 <i>Recursos Claves (Detallado) Versus Grupo de Documentos</i>	81
Tabla 9 <i>Recursos Operantes Inferidos (Resumido) Versus Grupo de Documentos</i>	81
Tabla 10 <i>Gestión del Conocimiento (Resumen) Versus Grupo de Documentos</i>	82
Tabla 11 <i>Gestión de la Confianza (Detallado) Versus Grupo de Documentos</i>	83
Tabla 12 <i>Gestión de Recursos Humanos (Resumido) versus Grupo de Documentos</i>	83
Tabla 13 <i>Actores Claves (Resumido) Versus Grupo de Documentos</i>	95
Tabla 14 <i>Acciones del Cliente (Pasivo - Activo) y la Percepción del Impacto de Dichas Acciones por Parte del Constructor (Negativo - Positivo)</i>	96
Tabla 15 <i>Acciones de la Supervisión (Resumido) versus Grupo de Documentos</i>	97
Tabla 16 <i>Grupo de Códigos - Interacciones (Resumido) Versus Códigos: Valor</i>	106
Tabla 17 <i>Grupo de Códigos - Interacciones (Resumido) Versus Grupo de Documentos</i>	106
Tabla 18 <i>Grupo de Códigos - Características de las Interacciones Contratista - Supervisión (Resumido) Versus Grupo de Documentos</i>	107
Tabla 19 <i>Sistema Tradicional Versus Sistema Propuesta por Compañía del Caso E003</i>	115
Tabla 20 <i>Detalle del Discurso Sobre Valor de los Casos Evaluados</i>	123
Tabla 21 <i>Características del Proceso de Creación de Valor por Cada Caso de Estudio</i>	124

Tabla 22 <i>Acciones Asociadas a la Característica de “Brindar Buena Experiencia” y su Relación con el Valor</i>	125
Tabla 23 <i>Características del Proceso de Creación versus el Valor Asociado a Dicha Características</i>	125
Tabla 24 <i>Valor para el Contratista por cada Caso</i>	127
Tabla 25 <i>Resultado de la Evaluación de las Proposiciones en Cada Caso</i>	131
Tabla 26 <i>Características del Sector Construcción</i>	133



## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Co-creación de Valor entre Sistemas de Servicio	32
<i>Figura 2</i> Mecanismo Confirmado de Co-Creación de Valor en PSPs	35
<i>Figura 3</i> Proceso de Co-Creación de Resultados de Valor en Entornos de Proyecto	37
<i>Figura 4</i> Relación entre el Proceso de Creación de Valor del Contratista, el Valor para el Contratista y el Valor para el Cliente	126
<i>Figura 5</i> Proceso de Creación de Valor Versus el Valor Resultante	134
<i>Figura 6</i> Modelo Tradicional de Creación de Valor. Marco Conceptual Emergente del Proceso de Creación de Valor de Empresas Constructoras	140
<i>Figura 7</i> Modelo de Co-creación de Valor. Marco Conceptual Emergente del Proceso de Co-creación de Valor en el Sector Construcción	144

## Capítulo 1: Introducción

En el presente capítulo se detallan los antecedentes al problema de investigación y se plantea el mismo. Además se detalla el objetivo de la investigación y su importancia, se definen algunos términos relevantes y se establecen las delimitaciones a la misma.

### 1.1 Antecedentes

El sector construcción representa un caso particular, en comparación con otros sectores económicos, según los resultados obtenidos a la fecha, por el potencial de mejora que representa. En términos de productividad, y en comparación con otras industrias, los resultados son muy pobres, dado que en los últimos 20 años la productividad de la mano de obra en la industria de la construcción a nivel mundial ha crecido sólo a razón de 1% anual. Este valor es negativo si se considera sólo a los Estados Unidos, y cero, si se toma el promedio de las economías más desarrolladas. En cambio, este valor asciende a 2.8 % si se considera el promedio de las industrias en general y a 3.6% si se considera sólo el sector manufactura (McKinsey, 2017). Los retrasos y los sobrecostos en los proyectos son muy

frecuentes (Lo et al., 2006). Las utilidades obtenidas son bajas, poseen mucha variabilidad, y se cuenta con una alta y creciente insatisfacción de los clientes, tanto en el sector privado como en el público (Construction Task Force, 1998). Más de la mitad de los proyectos de construcción internacionales tienen un desempeño por debajo de lo esperado (Solhjou et al., 2019).

Sin embargo, es tal su importancia económica y social, que amerita tomar medidas al respecto. No sólo es uno de los sectores más grandes a nivel mundial, en donde se invierten cada año aproximadamente 10 billones de dólares, entre bienes y servicios, lo que representa cerca del 13% del PBI mundial; sino que emplea al 7% de la población mundial económicamente activa y además posee una oportunidad de mejora de 1.6 billones de dólares de mejorar su productividad (McKinsey, 2017). Es una industria “horizontal” que sirve a todas las otras industrias, ya que por lo general la creación de valor involucra la construcción de bienes físicos (World Economic Forum [WEF], 2016).

Son las propias características de la industria las que estimulan estos resultados, generando un círculo vicioso. De acuerdo a lo reportado por el McKinsey (2017), la industria está altamente fragmentada, dividida en dos grandes bloques; por un lado los grandes jugadores encargados de llevar a cabo la construcción per se, y por otro lado, una gran cantidad de empresas que se encargan de trabajos especializados y que se desempeñan como subcontratistas de las empresas del primer grupo.

Se invierte poco en investigación y desarrollo, y el ratio de innovación y adopción de la misma es muy lento. Existe insuficiente transferencia de conocimiento entre proyectos; poca cooperación interfuncional debido a que se suele trabajar de forma secuencial; poca colaboración con los proveedores y priman las relaciones a corto plazo; culturas conservadoras de las empresas; entre otros factores (WEF, 2016).

Sumado a ello, priman las modalidades contractuales netamente transaccionales que poco fomentan la colaboración. Los clientes tienden a seleccionar a sus proveedores tomando como referencia prioritariamente el costo (mientras más barato, mejor). Muchas empresas proveedoras de servicios, aprovechando las características del mercado y la asimetría de información estimulada por la excesiva fragmentación, obtienen sus beneficios económicos a través de órdenes de cambio y reclamos, generando relaciones conflictivas con los clientes (McKinsey, 2017).

Dada la importancia de la industria y la coyuntura caracterizada por un alto desarrollo tecnológico, numerosas instituciones han brindado sus recomendaciones en relación a qué medidas se deben tomar a fin de mejorar la situación presente. Entre ellas se pueden mencionar:

1. El Construction Task Force en el año 1998 alcanzó sus recomendaciones al Primer Ministro del Reino Unido en relación a cómo mejorar la calidad y la eficiencia de la industria de la construcción en el país. En el reporte alcanzado se reconoce que la mejora continua y sostenible es factible si se enfocan todos los esfuerzos para satisfacer las necesidades de los clientes y si se está preparado para retar el pobre desempeño de la industria. Tomando como referencia otras industrias, como la automotriz, la productora de acero, el sector retail, entre otras; se realizan las siguientes recomendaciones: liderazgo comprometido, foco en el cliente (“en las mejores compañías, es el cliente quien guía todo”), integrar los procesos y equipos en torno al producto (partiendo de las necesidades del cliente, y enfocados en el producto y el valor que este genera al cliente), una agenda que promueva la calidad y el compromiso de la gente (a entender de la *Task Force*, gran parte de la industria no reconoce a las personas como su activo más valioso)

(Construction Task Force, 1998).

2. En el año 2016, el World Economic Forum, en colaboración con The Boston Consulting Group, emitieron el reporte “*Shaping the Future of Construction*” en el que se plantea un “Marco de Transformación de la Industria”, tomando en cuenta las megatendencias que afectan la industria, como son: la aparición de proyectos cada vez más complejos, el incremento de la actividad de construcción en países en desarrollo, la creciente población urbana, el envejecimiento de las infraestructuras y de la población mundial, la escasez de talento y el envejecimiento de la fuerza laboral, la presencia de una sociedad civil cada vez más activa y estimuladas por las redes sociales, el surgimiento de nuevas tecnologías, la exigencia de una construcción cada vez más sostenible, entre otras. El reporte plantea dividir los esfuerzos en tres frentes: a nivel de empresa, a nivel de industria y a nivel de gobierno. Dentro de las recomendaciones brindadas a las empresas se encuentran: rescatar “lecciones aprendidas” entre proyectos, alinear los esfuerzos de entrenamiento a la estrategia de negocio, romper con los silos, prestar adecuada atención a las “habilidades blandas” y al contenido “duro” como *lean construction* o gestión de proyectos (*project management*), llevar a cabo una adecuada y estructurada gestión del conocimiento, evaluar la “salud organizacional” y refinar el propósito y la cultura de la compañía, entre otras. A nivel de industria se recomienda: reducir la brecha entre desarrollo tecnológico y su aplicación, mejorar la colaboración (tanto entre compañías similares como a lo largo de la cadena de aprovisionamiento), entre otras. En general, el reporte reconoce que el área de transformación de mayor relevancia reside en las personas (WEF, 2016).
3. En el año 2017, el McKinsey Global Institute emitió un reporte en donde en líneas generales e inspirado en la industria manufacturera, propuso transformar la industria en un gran sistema de producción para lo cual incentiva el actuar

simultáneamente en siete áreas a fin de incrementar la productividad entre 50% y 60%. Estas son: reformar las regulaciones y promover la transparencia; renovar el marco contractual (menos hostil, más colaborativo y enfocado en solucionar problemas), adoptando las mejores prácticas como el *Integrated Project Delivery*; repensar los procesos de diseño e ingeniería a fin de generar valor a través de la constructabilidad y de aprovechar la repetición de elementos (en lugar de trabajar con elementos diferentes); mejorar la gestión de la procura y de la cadena de suministros; mejorar la ejecución *in situ* a través de un riguroso proceso de planeamiento (se recomienda el uso de “*The Last Planner® System*”) y de coordinación interdisciplinaria (se recomienda emplear principios *lean*); introducir tecnología digital, nuevos materiales y automatización avanzada; y reentrenar a la fuerza laboral (McKinsey, 2017).

Las tres recomendaciones coinciden en promover la búsqueda de mayor productividad y eficiencia a partir de mejorar la gestión del “producto” (tal como lo indica explícitamente el Construction Task Force y guiado por el cliente; gracias a la digitalización, tecnologías innovadoras y nuevas técnicas de construcción, y con foco en las personas, como indica el World Economic Forum; y transformando la industria en un gran sistema de producción, como lo indica el reporte de McKinsey); entendiendo este como el bien o la facilidad a construir y la construcción como un proceso de fabricación de dicho bien. Mientras más “industrializado” el proceso productivo, es factible obtener mayor productividad (McKinsey, 2017).

En ese sentido, es destacable el aporte provisto por el *Lean Construction* y el *Last Planner® System* pues el cambio de paradigma introducido ha permitido entender la gestión de producción con el propósito de crear valor para el cliente y a la vez minimizar desperdicios en costo y tiempo (Ballard, 2000). Asimismo, el *Integrated Project Delivery*

parte de las necesidades de los clientes, las cuales giran en torno al “producto” (constructabilidad, usabilidad, desempeño, etc.) para poder entregar el proyecto de manera integrada; soportado en principios lean para modelar los procesos, en promover un entorno colaborativo para potenciar las capacidades de las personas y en la tecnología BIM (*Building Information Modeling*, la cual permite representar “el producto” de manera virtual como modelo de información) (Fischer et al., 2017). Se busca pues crear valor para el cliente a través de la gestión lean; un tema largamente estudiado y aún sin un acuerdo práctico generalizado (Dlouhy et al., 2018; Drevland & Klakegg, 2017; Salvatierra-Garrido et al., 2009). Aún así, la teoría de *Lean Construction* declara que su mayor debilidad radica en el entendimiento del valor para el cliente (Bertelsen & Koskela, 2004).

Por el contrario, Fuentes (2019) atribuyó a este enfoque centrado en el producto el ser el principal causante de que en los proyectos se brinden servicios inadecuados, los cuales terminan destruyendo valor para las organizaciones. El enfoque centrado en el producto entiende la construcción como la producción de bienes tangibles (Bettencourt et al., 2014) en donde el valor es embebido en el bien tangible y en donde el único creador de valor es el proveedor (Davies & Hobday, 2005). En este escenario, el cliente es visto como un elemento exógeno al sistema (Vargo & Lusch, 2016). Esta visión es coherente con la asignación tradicional que se le da a la construcción como actividad de transformación o secundaria al igual que la industria manufacturera (D’Alessio, 2012; Kenessey, 1987); industria que ha sido el principal referente para la construcción. Sin embargo, valdría la pena, tal y como lo mencionaron varios autores y en relación a la creación de valor en los proyectos, promover una investigación empírica más interdisciplinaria con la finalidad tener un panorama más amplio de los mecanismos de creación de valor en otras disciplinas (Keey & Huemann, 2017; Laursen & Svejvig, 2016; Smyth et al., 2018).



En este escenario es que surge hace unos años la lógica dominante de servicio; marco teórico que ha sido aplicado para investigar cómo las organizaciones, y otros actores del mercado co-crean valor en diversas disciplinas (Vargo & Lusch, 2016). La lógica dominante de servicio (SDL por su nombre en inglés) fue concebida inicialmente por Vargo y Lusch (2004a) en el trabajo denominado “*Evolving to a new dominant logic for Marketing*”. Desde su lanzamiento, su conceptualización inicial ha seguido evolucionando y se ha venido aplicando ya no sólo en marketing sino en otras ramas, como son tecnología de información, gestión hospitalaria, logística, entre otras (Vargo & Lusch, 2016). Asimismo, se ha empleado en proyectos de servicios profesionales (Chih et al., 2019) y en proyectos de construcción (Fuentes, 2019).

Este nuevo paradigma define el servicio como la unidad fundamental de intercambio en donde el valor se co-crea a través de la aplicación de recursos “operantes” (“*operant resources*” como el conocimiento o la tecnología). En esta lógica, el valor es definido por el beneficiario (Vargo & Lusch, 2016). Esta definición surge en contraposición a la lógica dominante de bienes (“*Goods-dominant logic*” o GDL por su nombre en inglés) bajo la cual los bienes son la unidad de intercambio, en donde el cliente es un receptor de dichos bienes, y el valor es determinado por el proveedor y definido en términos de valor de intercambio (Vargo & Lusch, 2004a).

La lógica vigente del sector construcción parece caer dentro de la lógica dominante de bienes. SDL podría representar pues un cambio de paradigma; un esfuerzo por repensar el significado y proceso de creación de valor. Desde SDL, se abren nuevas posibilidades de mejora de competitividad y creación de valor para la industria. Al respecto, es relevante el estudio de Chih et al. (2019) quienes investigan el mecanismo de creación de valor en los proyectos de servicios profesionales (*Professional Service Projects* o PSP por su nombre en inglés), y se centran en los proyectos dado que estos son reconocidos cada vez con mayor

frecuencia como mecanismos de creación de valor para las organizaciones. A diferencia de la tradicional ansiada mejora continua, inspirada en la industria manufacturera, este estudio basado en SDL, analiza empresas tanto de construcción e ingeniería como de tecnología de información, consultorías de gestión, de finanzas y contabilidad, consultorios médicos, servicios legales y de marketing. Los resultados son muy significativos en relación a la importancia de las interacciones A2A (Actor-to-Actor, por su nombre en inglés) entre el profesional (representante del proveedor del servicio) y el cliente, como mecanismo de creación de valor; así como las posibilidades a partir de la toma de conciencia de la importancia de concebir el negocio desde SDL, tanto para las empresas como para las personas involucradas.

La investigación de Fuentes, Smyth y Davies (2019) también se soporta en la Lógica Dominante de Servicio para estudiar la co-creación de valor desde el punto de vista del cliente en proyectos. En este caso se estudiaron seis proyectos entre los cuales se cuenta con una remodelación, dos proyectos de tecnología, uno de manejo de residuos, entre otros. El cliente en este caso fue una institución educativa. El resultado de este estudio identifica ocho momentos claves (*Value Interactions* o Interacciones de Valor) los cuales, manejados adecuadamente, pueden generar cinco resultados de valor para el cliente (operacional, financiero, experiencial, ambiental y social) a mediano y largo plazo. El estudio de los seis casos indica que se presta poca o nula atención a la gestión de los resultados de valor a mediano y largo plazo. Otro punto interesante de resaltar es que la ejecución del proyecto involucra interacciones y estas son parte de la experiencia del servicio, por lo que los resultados de valor son experimentados durante esta etapa.

En otra publicación, Fuentes (2019) estudió en específico el valor experiencial en el caso de una remodelación y concluye que los gerentes de proyectos prestan poca atención a la experiencia del servicio. Propuso además, que la industria de la construcción debería prestar

más atención a las interacciones y a las prácticas de diseño de servicio para mejorar los resultados de valor experiencial. En este caso también se emplea la Lógica Dominante de Servicio y se hace uso de herramientas como el viaje del consumidor (*Customer Journey*) y el “*Blueprinting*” para identificar experiencias negativas (“puntos de dolor”). Diseñar las experiencias en los proyectos podría convertirse en un diferenciador de mercado (Agarwal & Selen, 2011). El estudio hace ver que la evidencia demuestra que el usuario final es visto como consumidor y no como un miembro del equipo del proyecto. Además, destaca la falta de empatía por parte del proveedor del servicio en relación a los problemas de los usuarios finales.

Para Vargo y Lusch (2016) toda relación empresarial puede ser interpretada como servicio, desde la lógica dominante de servicio. En ese sentido, es factible considerar el sector construcción como un servicio, en lugar de una industria manufacturera. Lo cierto es que la construcción es un negocio, y como tal tiene que generar valor, resultado en el que el cliente cumple un rol fundamental. Independientemente de cuál sea la verdad definitiva y dada la situación de la industria, es conveniente adoptar una postura pragmática, siempre y cuando sea útil (Drevland & Klakegg, 2019). Como sostuvo Allahar (2019), en un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad como el que se está atravesando (entorno VICA), el rol de la alta gerencia debe ser el de motivar a los gerentes y empleados a explorar y probar nuevas innovaciones en gestión, enfatizando que “la experimentación es integral en el éxito” y sugiere a los gerentes el desarrollar “capacidades dinámicas”, promoviendo una cultura de cuestionamiento y búsqueda de soluciones, buscando ejemplos exitosos en otros ambientes, entre otras medidas.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

La construcción es un negocio y como tal, debe crear valor. Sin embargo, el enfoque centrado en el producto tangible que parece primar en la industria, heredado de la industria

manufacturera, podría estar limitando su capacidad de crear valor. Por otro lado, desde la perspectiva de servicio, este proceso de creación de valor ha sido largamente estudiado. En particular, la Lógica Dominante de Servicio ha logrado plantear un marco tal que permite incluir incluso a las empresas “productoras de bienes” dentro de esta lógica, lo cual permitirá articular mejor la gestión del bien. Esta corriente no sólo se viene desarrollando desde la academia, sino que ya se cuenta con casos prácticos documentados que señalan el potencial que representa re-pensar la industria desde este punto de vista.

Sin embargo, el tema es aún poco difundido (los casos reportados corresponden principalmente al Reino Unido y Australia). Incluso instituciones importantes a nivel mundial fomentan el enfoque en el producto (WEF y McKinsey, por mencionar algunas). La aplicación de la lógica dominante de servicio permitirá inspirar a las empresas a encontrar nuevas formas de crear valor. Entender el rol del cliente y la importancia de la interacción entre los actores involucrados, así como la relevancia de los “recursos operantes” (capacidades, conocimiento, entre otros) desde esta lógica, dará luces para re-pensar las estrategias empresariales y el sector en general, brindando un marco sobre el cual innovar, generar competitividad y facilitar la transformación digital inclusive. En ese sentido, es necesario y urgente promover el cambio de paradigma y hacer tomar conciencia al sector de los beneficios que puede aportar al negocio el entender la construcción como servicio desde la lógica dominante de servicio.

### **1.3 Objetivo de la Investigación**

El propósito del presente estudio es describir cómo abordan las empresas constructoras el proceso de creación de valor a partir de las decisiones estratégicas.

Específicamente, el estudio tiene los siguientes objetivos:

1. Identificar qué recursos se consideran claves en el proceso de creación de valor de la empresa y si se gestionan.

2. Identificar qué actores participan en el proceso de creación de valor y qué rol desempeñan.
3. Identificar el rol de las interacciones en el proceso de creación de valor y si se gestionan.
4. Identificar cómo es el proceso de creación de valor de las empresas constructoras.
5. Identificar cómo definen valor las empresas constructoras.

#### **1.4 Importancia de la Investigación**

Perú no es ajeno a la problemática mundial de la industria, el poder contar con una forma alternativa y de vanguardia para repensar, transformar e innovar en el sector construcción no sólo permitirá generar mayor competitividad en las empresas, sino que pondrá al país en una posición de liderazgo en la región. Además, este trabajo seminal sentará las bases para provocar la reflexión y discusión en relación al tema no sólo a nivel empresarial sino también en el entorno académico.

#### **1.5 Definición de Términos**

1. **Estrategia.** La estrategia es una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. La esencia de la misma consiste en hacer *trade-offs* al competir (decidir qué no se hará). Además, requiere crear un calce entre todas las actividades de una empresa para que las áreas trabajen de forma integrada. La esencia de la gestión general es la estrategia: definir la posición de la empresa, hacer *trade-offs* y forjar el calce entre las actividades (Porter, 1996).
2. **Competitividad estratégica.** “Puede entenderse como el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse de posiciones establecidas o que atraigan a nuevos clientes al mercado” (Porter, 1996, p. 6).

3. **Lógica dominante de servicio.** Marco meta-teórico general que ha sido aplicado para investigar cómo las organizaciones, y otros actores del mercado *co-crean* valor en diversas disciplinas (Vargo & Lusch, 2016).
4. **Productividad.** Es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.
5. **Productividad empresarial.** Es el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.
6. **Proyectos.** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2017).
7. **Recursos operandos (operand resources).** Son aquellos recursos sobre los cuales actúa u opera un recurso operante como los materiales por ejemplo (Vargo et al., 2008).
8. **Recursos operantes (operant resources).** Son aquellos recursos que actúan sobre los recursos operandos u otros recursos operantes. El conocimiento y las habilidades, entre otros, son considerados recursos operantes (Vargo et al., 2008).

## 1.6 Delimitaciones

El estudio se realizará a empresas constructoras que brinden servicios a terceros privados en proyectos en el Perú. En relación a las interacciones, el estudio se ciñe a explorar a priori las interacciones con los clientes.

## Capítulo 2: Revisión de la Literatura

El propósito del presente capítulo es entender el proceso de creación de valor desde la lógica dominante de servicio, y en contraste con la lógica dominante de bienes. Para ello se han revisado publicaciones académicas y sectoriales, tanto cualitativas como cuantitativas, a fin de poder identificar aquellos elementos claves que podrían considerar las empresas para crear valor. El tema de estudio es complejo e interdisciplinario, motivo por el cual se ha revisado una amplia literatura.

En ese sentido y dado que la aplicación del presente documento es en la industria de la construcción, en primer lugar, se aboca a entender la situación actual del sector construcción. En segundo lugar, se explora la literatura relacionada a la lógica dominante de servicio, identificando algunas dimensiones claves que guiarán posteriormente la investigación, como son: (a) el valor, (b) el proceso de creación de valor, (c) las interacciones, (d) los actores y (e) los recursos.

Dado que teóricamente la definición de lógica dominante de servicio se plantea en la literatura en contraste con la de lógica dominante de bienes, al explorar cada concepto se planteará tanto la postura desde SDL como desde GDL. Finalmente se aborda el concepto de estrategia, así como el de beneficio estratégico, planteado desde la lógica dominante de servicio.

### 2.1. Revisión de la Literatura

Para la presente investigación se ha recabado información principalmente de bases de datos conocidas, accesibles y abiertas como Scopus y Web of Science y, además, se ha recurrido a la base de datos del International Group for Lean Construction (<http://iglc.net/>) para obtener estudios específicos del sector. La clasificación de las publicaciones por tipos, fuentes e idioma se muestra en la Tabla 1. En la Tabla 2 se muestra de forma organizada y por tema, el detalle de la literatura que ha servido de referencia para cada capítulo.

**Tabla 1***Clasificación de Publicaciones por Tipo, Fuente e Idioma*

Tipo	Fuente	Español	Inglés	Total
Artículo científico	Primaria		51	51
Libro	Primaria	5	18	23
Reporte	Primaria		4	4
Tesis	Primaria		2	2
Total		5	75	80

**2.2. Industria de la Construcción****2.2.1. Sobre la Industria de la Construcción en la Actualidad**

La construcción es un sector clave para la economía mundial. En ella se invierte cerca de 10 billones de dólares al año en bienes y servicios relacionados a nivel mundial, lo cual representa el 13% del PIB mundial al 2016 (WEF, 2016), y emplea al 7% de la población mundial económicamente activa. Además posee una oportunidad de mejora de 1.6 billones de dólares de mejorar su productividad (McKinsey, 2017). Es una industria “horizontal” que sirve a todas las otras industrias, ya que por lo general la creación de valor involucra la construcción de bienes físicos (WEF, 2016). Sin embargo, el sector ha tenido dificultades para mantener el ritmo de otras industrias, como los sectores de retail y manufactura, tanto a nivel de eficiencia, como de productividad y de adopción de tecnología. La construcción parece atrapada en el tiempo (McKinsey, 2017; WEF, 2016). La productividad de mano de obra crece a ritmo de 1% al año, en comparación con el 2.8% tomando como promedio la economía mundial y 3.6% tomando sólo el sector de manufactura. En Estados Unidos, la productividad es casi la misma desde 1945. Los retrasos y los sobrecostos en los proyectos son muy frecuentes (Lo et al., 2006). Las utilidades obtenidas son bajas, poseen mucha variabilidad, y se cuenta con una alta y creciente insatisfacción de los clientes, tanto en el sector privado como en el público (Construction Task Force, 1998). Más de la mitad de los proyectos de construcción internacionales tienen un desempeño por debajo de lo esperado (Solhjou et al., 2019).



**Tabla 2***Mapa de la Literatura*

		<b>Capítulo 1: I</b>
<b>Antecedentes</b>		
Agarwal, R., & Selen, W. (2011)	Keeyes, L. A., & Huemann, M. (2017)	Porter, M. (1996)
Allahar, H. (2019)	Kenessey, Z. (1987)	Project Managemen
Ballard, H. G. (2000)	Laursen, M., & Svejvig, P. (2016)	Vargo, S. L., & Lu
Bertelsen, S., & Koskela, L. (2004)	Lo, T., Fung, I., & Tung, K. (2006)	Vargo, S. L., Magl
Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014)	McKinsey (2017)	
Chih, Y.-Y., Zwikael, O., & Restubog, S. L. D. (2019)	Construction Task Force (1998)	
D'Alessio Ipinza, F. A. (2012)	Salvatierra-Garrido, J., Pasquire, C., & Thorpe, T. (2009)	
Davies, A., & Hobday, M. (2005)	Smyth, H., Lecoivre, L., & Vaesken, P. (2018)	
Dlouhy, J., Wans, S., & Haghsheno, S. (2018)	Solhjou Khah, F., Rybkowski, Z. K., Pentecost, A. R., Smith, J. P., & Muir, R. (2019)	
Drevland, F., & Klakegg, O. J. (2017)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a)	
Fischer, M., Khanzode, A., Reed, D. P., & Ashcraft, H. W. (2017)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016)	
Fuentes, M. E. G. (2019)	World Economic Forum (2016)	
Fuentes, M., Smyth, H., & Davies, A. (2019)		
		<b>Capítulo 2: Revisión</b>
<b>Sobre la industria de la construcción en la actualidad</b>		<b>Industria de la</b>
Lo, T., Fung, I., & Tung, K. (2006)		Artto, K., Ahola, T.
McKinsey (2017)		Bettencourt, L. A.,
Construction Task Force (1998)		Chih, Y.-Y., Zwika
Solhjou Khah, F., Rybkowski, Z. K., Pentecost, A. R., Smith, J. P., & Muir, R. (2019)		Collis, D., & Mont
World Economic Forum (2016)		D'Alessio Ipinza, I
		Davies, A., & Hob
		Fischer, M., Khanz
		Fuentes, M. E. G. (
		Fuentes, M., Smyth
		Keeyes, L. A., & Hu
		Kenessey, Z. (1987
		Koskela, L. (2000)
		<b>Lógica dominan</b>
		Brodie, R. J., Löbl
		Bueno, E. V., Web
		Chih, Y.-Y., Zwika
		Chun, R. (2005)
		Cronin, J. J., & Tay
		Davis, L. E. (1992)
		Fließ & Kleinalten
		Fuentes, M. E. G. (
<b>Economía de servicio</b>		
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b)		
<b>Definición de la lógica dominante de servicio, evolución e implicancias</b>		
Furrer, O., Yu Kerguignas, J., Delcourt, C., & Gremler, D. D. (2020)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b)	
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016)	
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a)	Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008)	
<b>Recursos operandos y recursos operantes</b>		
Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b)	
Fearne, A., & Fowler, N. (2006)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016)	

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a)	Zimmermann, E. W. (1951)	Fuentes, M., Smyth, H., & Davies, A. (2019)
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b)		González-Mansilla, M., & Håkansson, H. (2009)
<b>El concepto de valor</b>		
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a)	Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008)	Hartline, M. D., & Maignan, I. (2008)
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a)	Vargo, S. L., Lusch, R., Akaka, M., & He, Y. (2010)	Karpen, I. O., & Bovens, L. (2008)
<b>Actores y Beneficiarios</b>		
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016)	
<b>Sobre la estrategia en general</b>		
Allahar, H. (2019)	Kimbell, L. (2015)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a)
D'Alessio Ipinza, F. A. (2008)	Porter, M. (1996)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b)
Dixit & Nalebuff (2008)	Rumelt, R. (2011)	
<b>Estrategia, ventaja competitiva</b>		
Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014)	Fuentes, M., Smyth, H., & Davies, A. (2019)	Construction Task Force (2008)
Bueno, E. V., Weber, T. B. B., Bomfim, E. L., & Kato, H. T. (2019)	Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009)	Smyth, H., Lecoq, A., & Vargo, S. L. (2016)
Chih, Y.-Y., Zwikael, O., & Restubog, S. L. D. (2019)	Keeyes, L. A., & Huemann, M. (2017)	Smyth, H., Lecoq, A., & Vargo, S. L. (2016)
Chih, Y.-Y., Zwikael, O., & Restubog, S. L. D. (2019)	Kim, M. J., & Park, C. J. (2019)	Tillmann, P., Balla, J., & Vargo, S. L. (2016)
Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994)	Laursen, M., & Svejvig, P. (2016)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a)
Drevland, F., & Klakegg, O. J. (2017)	McKinsey (2017)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b)
<b>Capítulo 3: Metodología</b>		
<b>Metodología</b>		
Seidel, J. (1998)		Babbie, E. R. (2010)
<b>Diseño de la investigación</b>		
Creswell, J. W. (2009)	Ragin, C.C. (1987)	Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (2002)
Inman, K. (2017)	Rubin, H. J., & Rubin, I. (2012)	
Marshall & Rossman (2016)	Yin, R. K. (2003)	Saldaña, J. (2009)
Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (2002)		Seidel, J. (1998)
<b>Participantes de la investigación</b>		
Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010)	Yin, R. K. (2003)	Yin, R. K. (2003)
Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (2002)		
<b>Capítulo 4: Presentación y análisis de los resultados</b>		
<b>Análisis de los Resultados</b>		
Chih, Y.-Y., Zwikael, O., & Restubog, S. L. D. (2019)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a)	Rumelt, R. (2011)
Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016)	Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a)
Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009)	Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008)	
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a)		Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a)
<b>Capítulo 5: Conclusiones</b>		
<b>Conclusiones</b>		
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016)		Chih, Y.-Y., Zwikael, O., & Restubog, S. L. D. (2019)

Son las propias características de la industria las que estimulan estos resultados, generando un círculo vicioso. De acuerdo a lo reportado por el McKinsey Global Institute (2017), la industria está altamente fragmentada (línea clara entre contratistas principales y subcontratistas, en donde los primeros obtienen mayor productividad que los segundos), dividida en dos grandes bloques; por un lado los grandes jugadores encargados de llevar a cabo la construcción per se, y por otro lado, una gran cantidad de empresas que se encargan de trabajos especializados y que se desempeñan como subcontratistas de las empresas del primer grupo. En el caso de los subcontratistas, destaca la asimetría de información además de la dispersión geográfica de los proyectos, lo cual deriva en falta de transparencia y poca oportunidad del subcontratista de aprovechar la economía de escala. Impacta también la preferencia de servicios informales y baratos en lugar de propuestas de servicios especializados de mayor productividad, además de regulaciones heterogéneas y excesivas. Como señaló Construction Task Force (1998), existe poca colaboración con los proveedores y muchos de ellos buscan obtener beneficios por medio de reclamos y órdenes de cambio. Priman las relaciones a corto plazo (WEF, 2016).

En el sector se invierte poco en investigación y desarrollo, y el ratio de innovación y adopción de la misma es muy lento (McKinsey, 2017). Existe insuficiente transferencia de conocimiento entre proyectos; pobre monitoreo de los mismos; poca cooperación interfuncional debido a que se suele trabajar de forma secuencial y en silos; además de culturas conservadoras de las empresas; entre otras características (WEF, 2016).

Sumado a ello, priman las modalidades contractuales netamente transaccionales que poco fomentan la colaboración. Los clientes tienden a seleccionar a sus proveedores (contratistas) tomando como referencia prioritariamente el costo (mientras más barato, mejor) a través de procesos de licitación enfocados en la reducción de los precios iniciales y traslado de riesgo. Muchas empresas proveedoras de servicios, aprovechando las características del

mercado y la asimetría de información estimulada por la excesiva fragmentación, obtienen sus beneficios económicos a través de órdenes de cambio y reclamos, lo cual deriva en relaciones conflictivas con los clientes y órdenes de cambio en lugar de productividad y colaboración (McKinsey, 2017).

Sin embargo, es tal la importancia económica y social del sector, que numerosas instituciones han brindado sus recomendaciones en relación a qué medidas se deben tomar a fin de mejorar la situación presente. Entre ellas se pueden mencionar:

1. El Construction Task Force en el año 1998 alcanzó sus recomendaciones al Primer Ministro del Reino Unido en relación a cómo mejorar la calidad y la eficiencia de la industria de la construcción en el país. En el reporte alcanzado se reconoce que la mejora continua y sostenible es factible si se enfocan todos los esfuerzos para satisfacer las necesidades de los clientes y si se está preparado para retar el pobre desempeño de la industria. Tomando como referencia otras industrias, como la automotriz, la productora de acero, el sector retail, entre otras; se realizan las siguientes recomendaciones: liderazgo comprometido, foco en el cliente (“en las mejores compañías, es el cliente quien guía todo”), integrar los procesos y equipos en torno al producto (partiendo de las necesidades del cliente, y enfocados en el producto y el valor que este genera al cliente), una agenda que promueva la calidad y el compromiso de la gente (a entender de la Task Force, gran parte de la industria no reconoce a las personas como su activo más valioso)  
(Construction Task Force, 1998).

2. En el año 2016, el World Economic Forum, en colaboración con The Boston Consulting Group, emitieron el reporte “Shaping the Future of Construction” en el que se plantea un “Marco de Transformación de la Industria”, tomando en cuenta las megatendencias que afectan la industria, como son: la aparición de proyectos

cada vez más complejos, el incremento de la actividad de construcción en países en desarrollo, la creciente población urbana, el envejecimiento de las infraestructuras y de la población mundial, la escasez de talento y el envejecimiento de la fuerza laboral, la presencia de una sociedad civil cada vez más activa y estimuladas por las redes sociales, el surgimiento de nuevas tecnologías, la exigencia de una construcción cada vez más sostenible, entre otras. El reporte plantea dividir los esfuerzos en tres frentes: a nivel de empresa, a nivel de industria y a nivel de gobierno. Dentro de las recomendaciones brindadas a las empresas se encuentran: rescatar “lecciones aprendidas” entre proyectos, alinear los esfuerzos de entrenamiento a la estrategia de negocio, romper con los silos, prestar adecuada atención a las “habilidades blandas” y al contenido “duro” como lean construction o gestión de proyectos (project management), llevar a cabo una adecuada y estructurada gestión del conocimiento, evaluar la “salud organizacional” y refinar el propósito y la cultura de la compañía, entre otras. A nivel de industria se recomienda: reducir la brecha entre desarrollo tecnológico y su aplicación, mejorar la colaboración (tanto entre compañías similares como a lo largo de la cadena de aprovisionamiento), entre otras. En general, el reporte reconoce que el área de transformación de mayor relevancia reside en las personas por encima de la adopción de nuevas tecnologías, materiales y herramientas (WEF, 2016).

3. En el año 2017, el McKinsey Global Institute emitió un reporte en donde en líneas generales e inspirado en la industria manufacturera, propuso transformar la industria en un gran sistema de producción para lo cual incentiva el actuar simultáneamente en siete áreas a fin de incrementar la productividad entre 50% y 60%. Estas son: reformar las regulaciones y promover la transparencia; renovar el marco contractual (menos hostil, más colaborativo y enfocado en solucionar

problemas), adoptando las mejores prácticas como el Integrated Project Delivery; repensar los procesos de diseño e ingeniería a fin de generar valor a través de la constructabilidad y de aprovechar la repetición de elementos (en lugar de trabajar con elementos diferentes); mejorar la gestión de la procura y de la cadena de suministros; mejorar la ejecución *in situ* a través de un riguroso proceso de planeamiento (se recomienda el uso de “The Last Planner® System”) y de coordinación interdisciplinaria (se recomienda emplear principios lean); introducir tecnología digital, nuevos materiales y automatización avanzada; y reentrenar a la fuerza laboral (McKinsey, 2017).

Las tres recomendaciones coinciden en promover la búsqueda de mayor productividad y eficiencia a partir de mejorar la gestión del “producto” (Construction Task Force, 1998). Puede ser guiado por el cliente; gracias a la digitalización, tecnologías innovadoras y nuevas técnicas de construcción, y con foco en las personas (WEF, 2016), y transformando la industria en un gran sistema de producción, como lo indica el reporte de McKinsey (2017); entendiendo este como el bien o la facilidad a construir y la construcción como un proceso de fabricación de dicho bien. Mientras más “industrializado” el proceso productivo, es factible obtener mayor productividad (McKinsey, 2017).

### **2.2.2. Sobre el Concepto de Valor**

Salvatierra et al. (2012), en relación a la definición de valor y de acuerdo a la revisión que realizó a los documentos publicados desde 1993 hasta 2011 por el International Group for Lean Construction ([www.iglc.net](http://www.iglc.net)), mencionaron lo siguiente: “el concepto de valor es aún ambiguo (y) ... ha sido ampliamente influenciado por la visión de producción de la construcción” (2012, p. 1) y se hace mención a que la principal influencia al respecto es la teoría TFV (Transformation - Flow - Value) de Koskela en donde se conceptualiza la producción como “un proceso en donde el valor para el cliente es creado a través de la

satisfacción de sus requerimientos” (Koskela, 2000, p. 89).

Mossman (2018), en relación al propósito de *lean* y *lean construction* (método ampliamente empleado en la industria para mejorar la gestión de producción en los proyectos), señaló: “lo que ahora conocemos como lean fue desarrollado para permitir a Toyota acortar los tiempos entre que se produce un vehículo y se paga por él” (p. 8).

Tillmann et al. (2012) cuestionaron la “comprensión tradicional de generación de valor principalmente enfocada en la creación de un producto” (p. 1) y propusieron el uso de Integrated Project Delivery (IPD por su nombre en inglés) dado que facilita la co-creación de valor puesto que promueve un entorno colaborativo en donde el cliente y el proveedor trabajan de la mano.

Según Winter y Szczepanek (2008) las organizaciones están enfrentando el reto de cambiar de la entrega de un producto a la de generación de valor y beneficios, el reto de conectar la estrategia del negocio con los proyectos. En el documento se cuestiona la asunción de que el cliente sabe lo que quiere desde un inicio, argumento que es soportado por otros autores como Koskela y Ballard (2006) o Whelton (2004). Asimismo, mencionaron que “el objetivo de un proyecto no es crear valor para el cliente sino movilizarlo a crear su propio valor a partir de las varias propuestas del proyecto o programa” (Tillmann et al., 2012, p. 3).

De acuerdo a The American Institute of Architects (AIA, 2007):

El IPD es un acercamiento a la entrega de proyecto que integra personas, sistemas, estructura de negocio y prácticas en un proceso que colaborativamente toma rienda de los talentos e ideas de todos los participantes para optimizar los resultados del proyecto, aumentar valor para el propietario, reducir desperdicios y maximizar la eficiencia, a través de todas las fases de diseño, fabricación y construcción. (p. 2)

El IPD parte de las necesidades de los clientes, las cuales giran en torno al “producto” (constructabilidad, usabilidad, desempeño, etc.) para poder entregar el proyecto de manera



integrada; soportado en principios lean para modelar los procesos, en promover un entorno colaborativo para potenciar las capacidades de las personas y en la tecnología BIM (Building Information Modeling, la cual permite representar la facilidad de manera virtual como modelo de información) (Fischer et al., 2017).

Por otra parte, Bettencourt et al. (2014) plantearon que, “el problema con el enfoque centrado en el cliente en la mayoría de las empresas es que está fundado en un patrón de pensamiento basado en empresas de manufactura” (p. 1). El adoptar esta postura, trae como consecuencia que no se realicen las preguntas adecuadas a la hora que las empresas tienen que decidir cómo alcanzar su ventaja estratégica. “La gente no quiere comprar puntas de taladro de ¼ de pulgada. La gente quiere una perforación de ¼ de pulgada” (Bettencourt et al., 2014, p. 10).

Fuentes atribuye al enfoque centrado en el producto (haciendo referencia al bien tangible) el ser el principal causante de que en los proyectos se brinden servicios inadecuados, los cuales terminan destruyendo valor para las organizaciones (2019). Esta conclusión es coherente con lo manifestado años antes por Winter et al. (2006) en el reporte desarrollado por el Reino Unido en donde una de las cinco líneas de acción para futuras investigaciones, en relación a la gestión de proyectos, plantea la necesidad de evolucionar desde el uso de conceptos y metodologías orientadas a la creación de productos hacia unos orientados a la creación de valor. De manera similar, las conclusiones planteadas por Artto et al. (2016) hacen énfasis en ampliar la visión tradicional de los proyectos de construcción más allá de la mera producción de bienes físicos (facilidades; infraestructura). “La visión tradicional de los proyectos de construcción es producir únicamente facilidades físicas” (p. 267).

El enfoque centrado en el producto entiende la construcción como la producción de bienes tangibles (Bettencourt et al., 2014) en donde el valor es embebido en este y en donde



el único creador de valor es el proveedor (Davies & Hobday, 2005). En este escenario, el cliente es visto como un elemento exógeno al sistema; es un actor pasivo (Fuentes, 2019; Vargo & Lusch, 2016). Esta visión es coherente con la asignación tradicional que se le da a la construcción como actividad de transformación o secundaria al igual que la industria manufacturera (D'Alessio, 2012; Kenessey, 1987); industria que ha sido el principal referente para la construcción.

Fuentes et al. (2019) señalaron que, “la investigación ha demostrado que los proyectos constantemente se quedan cortos en proveer resultados de valor en el mediano y largo plazo. Este estudio podría motivar a aquellos involucrados en proyectos a emprender un conjunto de prácticas de co-creación para formular proyectos como provisión de servicios” (p. 1). Wright y Russell (2012) señalaron que los conceptos de co-creación necesitan ser desarrollados y operativizados para el entorno de proyectos.

En relación al tema de creación de valor en los proyectos, muchos autores plantean el promover una investigación empírica más interdisciplinaria con la finalidad tener un panorama más amplio de mecanismos de creación de valor alternativos (Keeys & Huemann, 2017; Laursen & Svejvig, 2016; Smyth et al., 2018). Al final, la creación de valor es “el elemento que justifica la creación de la empresa” (Collis & Montgomery, 1995). Muchos autores se han basado en SDL para entender la creación de valor en proyectos (Chih et al., 2019).

## **2.3. Lógica Dominante de Servicio**

### **2.3.1. Economía de Servicio**

Muchas empresas importantes y prestigiosos consultores han señalado en las últimas décadas la importancia de hacer la transición de producir bienes a “producir” servicios; similar al cambio que se viene dando en los países desarrollados, y probablemente a nivel global, de una economía de manufactura a una de servicio (Vargo & Lusch, 2008b). El

argumento se basa en que, dada la creciente relevancia que vienen tomando los servicios (ahora se intercambian más servicios que bienes), luego los servicios requieren más atención. “Esta lógica de la necesidad por un cambio en las actividades de las empresas y/o industrias para imitar el cambio en la economía es tan intuitivamente convincente que se convierte en una verdad aparente” (Vargo & Lusch, 2008b, p. 1). Aunque Vargo y Lusch (2008b) destacaron la importancia del foco en el servicio para el bienestar de las empresas y el avance de la academia, cuestionan el raciocinio subyacente al argumento planteado por la lógica convencional. “El tema crítico y común aquí es repensar el significado y proceso de creación de valor antes que pensar acerca de cómo llegar a un diferente tipo de cliente o cómo hacer un tipo diferente de bien” (p. 3); proveer el servicio en lugar de producirlo.

### **2.3.2. Definición de la Lógica Dominante de Servicio, Evolución e Implicancias**

La lógica dominante de servicio o service-dominant logic (SDL por su nombre en inglés), es un marco meta-teórico aplicado para entender cómo las organizaciones, y otros actores del mercado crean valor en diversas disciplinas (Vargo & Lusch, 2016). La lógica dominante de servicio es “una mentalidad, unos lentes a través de los cuales mirar el fenómeno de intercambio social y económico, a fin de que puedan potencialmente ser vistos más claramente” (Vargo & Lusch, 2008a, p. 9).

Desde su primera publicación en el año 2004, la Lógica Dominante de Servicio, ha logrado gran aceptación e influencia no sólo en el área de marketing (desde donde surge) sino en diversas disciplinas como tecnología de información, gestión hospitalaria, logística, entre otras (Vargo & Lusch, 2016). SDL ha generado gran impacto en la academia y de hecho, la publicación seminal de Vargo y Lusch destaca como la que más influencia ha logrado en la investigación sobre el tema de servicio desde 1993 hasta 2019 (Furrer et al., 2020).

A través de los años no sólo han evolucionado y se han refinado los conceptos empleados por la lógica dominante de servicio (por ejemplo, el uso de “beneficiario” en lugar

de “cliente”) sino que además se aprecia un esfuerzo tangible por liberarse de la lógica vigente desde el lenguaje y el vocabulario. Conceptos como producción, co-producción, cliente, satisfacción del cliente, entre otros, que son recogidos de la literatura inicial y considerados derivados de la lógica dominante de bienes, van variando a otros más independientes (Vargo & Lusch, 2008a, 2016).

En un inicio, SDL surge como una síntesis reflexiva sobre la evolución del marketing por parte de Vargo y Lusch y en contraposición a la lógica dominante de la época, la cual denominan lógica dominante de bienes o *goods-dominant logic* (GDL por su nombre en inglés) (2004a). Desde la lógica dominante de bienes, son “los bienes (salidas tangibles embebidas con valor) el principal foco del intercambio económico y los servicios (usualmente en plural), o (a) un tipo restringido de bien (intangibles) (como una unidad de producción) o (b) un aditamento que magnifica el valor de un bien” (Vargo & Lusch, 2008b, p. 2).

Por el contrario los autores, definen el servicio en la lógica dominante de servicio como “la aplicación de recursos operantes (conocimiento y habilidades, entre otros) para el beneficio de otra parte” (Vargo & Lusch, 2008a, p. 6). Servicio como proceso en lugar de como una unidad de producción (Vargo & Lusch, 2008b, 2016).

Los autores enfatizan que el servicio no es (Vargo & Lusch, 2004a):

- Una actividad residual; esto es, aquello que no es un bien tangible;
- Algo ofrecido para mejorar un bien (servicio de valor agregado); ni
- Aquello clasificado como industrias de servicios, como la salud, gobierno o educación.

“Mientras que GDL ve los servicios (en plural) como una unidad de producción (en un nivel inferior al de los bienes), SDL ve el servicio (singular) como un proceso - hacer algo por otros. El lugar de creación de valor, luego, se mueve del ‘productor’ a un proceso de

colaboración de co-creación entre varios (actores)” (Vargo & Lusch, 2008b, p. 3). Desde la lógica dominante de servicio, los bienes pueden ser entendidos como la materialización de conocimiento y actividades; “artefactos” para el desempeño de servicios. “Reemplazan el servicio directo ... una máquina de afeitar bien diseñada y fácil de usar reemplaza el servicio de barbería” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 9). Como indicaron Vargo y Lusch en referencia a una publicación de 1997 de Kotler, “la importancia de los productos físicos no radica tanto en apropiarse de ellos sino en obtener los servicios que estos brindan” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 9).

“Los bienes son plataformas o artefactos que asisten en proveer beneficios” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 9); por lo tanto y como lo señalaron en el principio fundamental 3 (o FP3 por su nombre en Inglés), “los bienes son mecanismos de distribución para la provisión del servicio” (Vargo & Lusch, 2016, p. 8), o para la provisión de satisfacción de necesidades relevantes” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 9).

“La observación del mercado en términos de flujos de procesos y servicio antes que unidades de producción, abre muchas oportunidades de marketing estratégicas” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 13). El entender que los bienes tangibles sirven como artefactos para la provisión de servicios en lugar de fines en sí mismos, podría permitir a las empresas encontrar oportunidades de negocio al retener la propiedad de los bienes y simplemente cargar un costo por el uso, como lo sugieren varios autores entre los años 1999 y 2000, o como el modelo de negocio planteado por Uber, fundada en el año 2009.

En la Tabla 3 SDL plantea cinco axiomas. Según el principio fundamental 1 (FP1) y el cual tiene carácter de axioma, “el servicio es la base fundamental de intercambio” (Vargo & Lusch, 2008a, p. 6), reenfocando la relevancia dada al intercambio de bienes producidos brindada por la lógica dominante de bienes. Intercambio de servicio por servicio como propósito del intercambio económico (Vargo & Lusch, 2008b).

**Tabla 3***Axiomas de la Lógica Dominante de Servicio*

Axioma	Descripción
Axioma 1 (Principio fundamental 1)	El servicio es la base fundamental de intercambio
Axioma 2 (Principio fundamental 6)	El valor es cocreado por múltiples actores, incluyendo siempre al beneficiario
Axioma 3 (Principio fundamental 9)	Todos los actores económicos y sociales son integradores de recursos
Axioma 4 (Principio fundamental 10)	El valor es siempre único y fenomenológicamente determinado por el beneficiario
Axioma 5 (Principio fundamental 11)	El valor es cocreado y coordinado a través de las instituciones generadas por actores y por los arreglos institucionales

*Nota.* Tomado de *Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic*, por S. L. Vargo y R. F. Lusch, 2016, p. 14. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <http://link.springer.com/>

El cambio de lógica desde GDL a SDL tiene además implicancias sociales y éticas. Como indicaron Vargo y Lusch (2008a), “considera la diferencia en la manera en que una lógica que manifiesta algo como ‘el propósito del comercio es producir y vender más unidades producidas’ versus una que dice ‘el propósito del intercambio es el servicio mutuo’” (p. 5). “SDL podría proveer los cimientos para el desarrollo de una nueva teoría de la sociedad” (Vargo & Lusch, 2008a, p. 6). Al plantear SDL, los autores no buscan reemplazar GDL, sino darle contexto (Vargo et al., 2008). “La lógica de bienes es integral y anidada a la lógica dominante de servicio, antes que distinta de ella (Vargo & Lusch, 2016, p. 5).

### **2.3.3. Recursos Operandos y Recursos Operantes**

De acuerdo a la definición de Constantin y Lusch (1994) los recursos operandos son aquellos sobre los que una operación o acto es desempeñado para producir un efecto:

Durante la mayor parte de la civilización, la actividad humana ha estado relacionada en su gran mayoría con la acción sobre la tierra, la vida animal, la vida silvestre, los minerales y otros recursos naturales. Debido a que dichos recursos son finitos, las naciones, clanes, tribus y otros grupos que poseyeran recursos naturales eran considerados ricos. Una lógica dominante centrada en el bien se desarrolló, en donde los recursos operandos eran considerados primarios (Vargo & Lusch, 2004a, p. 2).

Por el contrario, los recursos operantes, son aquellos empleados para actuar sobre los recursos operandos u otros recursos operantes. Los recursos no son; se hacen (Zimmermann, 1951). Su rol cobró auge a finales del siglo XX con el reconocimiento del conocimiento y las habilidades como los recursos más importantes. Antes de esa época, estos recursos “eran simplemente no productivos en términos del estándar de la riqueza de las naciones” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 6), de Adam Smith. “Los recursos operantes son usualmente invisibles e intangibles; a menudo son competencias claves o procesos organizacionales. Son en su mayoría dinámicos e infinitos, y no estáticos y finitos, como es usualmente el caso de los recursos operandos” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 3).

Algunos autores señalaron la importancia de las competencias claves (como aquellas capacidades dinámicas inherentes a las rutinas de alto desempeño que operan dentro de una firma, la inteligencia colectiva intraorganizacional, la comunicación, el involucramiento y compromiso para trabajar atravesando los límites organizacionales) en la creación de ventajas competitivas. “Este cambio en la primacía de los recursos tiene implicancias en cómo los procesos de intercambio, los mercados y los clientes son percibidos y aproximados” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 3). “Los recursos deben ser desarrollados y coordinados para proveer

(servir) los beneficios deseados a los clientes, ya sea directa o indirectamente” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 13).

El principio fundamental 4 (FP4) inicialmente fue descrito como “el conocimiento es la fuente fundamental de ventaja competitiva” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 9). El conocimiento es básico para la creación de ventaja competitiva, crecimiento económico y riqueza. Para la teoría de competencia de Hunt, el proceso de competir, a través de las utilidades generadas, resulta en un proceso de descubrimiento de conocimiento. “Luego, no sólo son las habilidades mentales fuente de ventaja competitiva sino además el competir mejora las habilidades mentales y el aprendizaje en la sociedad ... las empresas de mejor desempeño son aquellas que aprenden más rápido en un mercado competitivo dinámico y que evoluciona” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 9).

Eventualmente, este principio fundamental cambia a “los recursos operantes son la fuente fundamental de beneficio estratégico” (Vargo & Lusch, 2016, p. 4), generalizando y enfatizando la importancia de los recursos operantes, así como marcando la diferencia de enfoque entre la ventaja competitiva y el beneficio estratégico. Los recursos operantes son “fuente esencial de la creación de valor” (Vargo & Lusch, 2008b, p. 3).

**Eficiencia y Efectividad.** Según Vargo y Lusch (2004a):

Los modelos sobre los cuales mucho del entendimiento de economía y marketing están basados fueron largamente desarrollados durante el siglo XIX, época en donde el foco está puesto sobre la eficiencia en la producción de bienes tangibles, fundamental para la Revolución Industrial,... la unidad de análisis es la unidad de producción, el producto (el bien).” (p. 14)

Bajo el mismo criterio, se consideraba que contribuía a la ineficiencia de la producción, aquellos elementos denominados IHIP (por su nombre en inglés y de acuerdo a la literatura sobre marketing de servicio), los cuales constituyen la diferencia entre “bienes y



servicios” (Vargo & Lusch, 2004b): (a) intangibilidad, pues un servicio no se puede tocar; (b) heterogeneidad, dado que los servicios dependen de muchos factores incluido quien brinda el servicio, el lugar, entre otros; (c) inseparabilidad, pues los servicios son provistos y consumidos al mismo tiempo; y (d) caducidad, dado que los servicios no pueden ser almacenados.

“Por eficiencia, esta producción (haciendo referencia a los procesos de manufactura o siembra o extracción en donde se le añade valor a una unidad de salida) tiene lugar independiente del cliente y resulta en bienes inventariables y estandarizados” (Vargo & Lusch, 2008b, p. 3).

Desde GDL, la eficiencia máxima - y la máxima utilidad - se logra a través de la estandarización y la economía de escala. Sin embargo, los tiempos han cambiado. La unidad apropiada de intercambio ya no es el estático y discreto bien tangible. Una unidad de intercambio más apropiada es quizá la aplicación de competencias, o conocimiento y habilidades humanas especializadas (Vargo & Lusch, 2004a).

Fearne y Fowler (2006), en la publicación “Eficiencia versus efectividad en la cadena de aprovisionamiento en la construcción: el peligro del pensamiento ‘lean’ de forma aislada”, señalaron que muchas veces la búsqueda de eficiencia en el uso de recursos juega en contra de la efectividad de la entrega del proyecto. Desde SDL, eficiencia y efectividad pueden ser vistas como complementarias.

La efectividad es necesaria antes que la eficiencia tome relevancia ... (sin embargo), la eficiencia es a menudo tanto un componente (desde la perspectiva del cliente) de la efectividad y además necesaria para la efectividad a largo plazo (desde la perspectiva del vendedor). Así, la efectividad (*effectiveness*) puede ser vista como un camino a la eficiencia” (Vargo & Lusch, 2008b, p. 5).



#### 2.3.4. *El Concepto de Valor*

“La creación de valor es el propósito nuclear y el proceso central del intercambio económico” (Vargo et al., 2008, p. 1). Mientras el marketing estuvo involucrado con la distribución de bienes físicos, la lógica dominante de bienes era adecuada. En este periodo, el valor era entendido como valor agregado en un bien tangible (valor de intercambio) y sentó las bases de la economía como ciencia, “ignorando tanto la aplicación de habilidades físicas y mentales (servicios) que transforman la materia a un estado de uso potencial, así como la utilidad real como la percibe el consumidor (valor en uso)” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 7). Conforme el marketing se fue alejando de la distribución de bienes hacia el proceso de intercambio, los economistas comenzaron a percibir como inadecuada la idea del marketing como agregador de tiempo, espacio y utilidad de posesión (Vargo & Lusch, 2004a).

La naturaleza del valor ha sido discutida y debatida desde Aristóteles ...

Específicamente, dos significados generales del valor, ‘valor en intercambio’ y ‘valor en uso’, reflejan maneras diferentes de pensar sobre el valor y la creación de valor. La lógica dominante de bienes adopta el concepto de valor en intercambio, el cual considera que “el valor es creado por una empresa (manufacturado) y distribuido en el mercado, usualmente a través de bienes y dinero” (Vargo et al., 2008, p. 2).

Los roles de productor y consumidor son distintos. “Desde GDL, el valor es representado por el precio de mercado o lo que el cliente esté dispuesto a pagar” (Vargo et al., 2008, p. 3) y el generador de valor es el valor de intercambio (*value in-exchange*) del bien. La visión alternativa, lógica dominante de servicio, está relacionada con el concepto de valor en uso. “El valor es fundamentalmente derivado y determinado en uso – la integración y aplicación de recursos en un contexto específico – antes que en intercambio – embebido en la salida de la firma y capturado por el precio” (Vargo et al., 2008, p. 1).

Desde esta lógica el valor es co-creado a través de interacciones entre proveedores y beneficiarios (a lo que posteriormente los autores denominarán ‘actores’) a través de la integración de recursos y aplicación de competencias. Los roles de productor y consumidor, no son distintos. El valor es percibido en uso. Los autores mencionan el caso de un automóvil que, pese a ser producido a partir de materias primas, sólo cobra valor una vez que quien lo adquiere hace uso de él, integrándolo junto con otros recursos (el saber conducir, combustible, infraestructura vial, entre otros) (Vargo et al., 2008). Los diferentes conceptos de valor son de más fácil entendimiento en relación a un sistema de servicio. De acuerdo con Vargo et al. (2008):

Un sistema de servicio es un arreglo de recursos (incluyendo gente, tecnología, información, etc.) conectado a otro sistema por medio de propuestas de valor. Cuando la creación de valor es vista desde la perspectiva de un sistema de servicio, desaparece la distinción entre productor y consumidor y todos los participantes contribuyen a la creación de valor por ellos mismos y por los otros ... todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos (p. 5).

Para los sistemas de servicio, el valor en uso se define como “una mejora al sistema en un determinado ambiente ... todas aquellas formas en que los sistemas trabajan juntos para mejorar las capacidades de cada uno - sean estas medidas o juzgadas o no - puede ser visto como creadoras de valor” (Vargo et al., 2008, p. 5), El valor en uso para los sistemas de servicio es, en resumidas cuentas, “una mejora en el bienestar del sistema y podemos medirlo en términos de la habilidad del sistema para adaptarse a su medio” (Vargo et al., 2008, p. 5).

Por otro lado, el valor en intercambio “es la medida negociada ofrecida y recibida (por ejemplo dinero y la propuesta de valor)” (Vargo et al., 2008, p. 5). Se intercambia dinero por la propuesta de valor y no dinero por un bien como en GDL y es la propuesta de valor la que establece la conexión y relación entre los sistemas de servicio (ver Figura 1). “El valor en

intercambio es requerido en la creación de valor una vez los recursos necesitados no pueden ser obtenidos naturalmente, como respirar aire fresco versus tener la necesidad de un tanque de oxígeno” (Vargo et al., 2008, p. 5).

“El concepto de ‘valor en uso’ es potencialmente extendido a un más descriptivo ‘valor en contexto’” (Vargo et al., 2008, p. 5), en donde este puede ser definido como la mejora en el bienestar del sistema en un ambiente particular. El valor en contexto hace referencia a la dependencia de disponibilidad e integración de otros recursos para que se de la co-creación de valor (Vargo et al., 2010). “El valor no es creado hasta que el bienestar del cliente (beneficiario) ha sido mejorado” (Vargo et al., 2008, p. 8).

### Figura 1

*Co-creación de Valor entre Sistemas de Servicio*

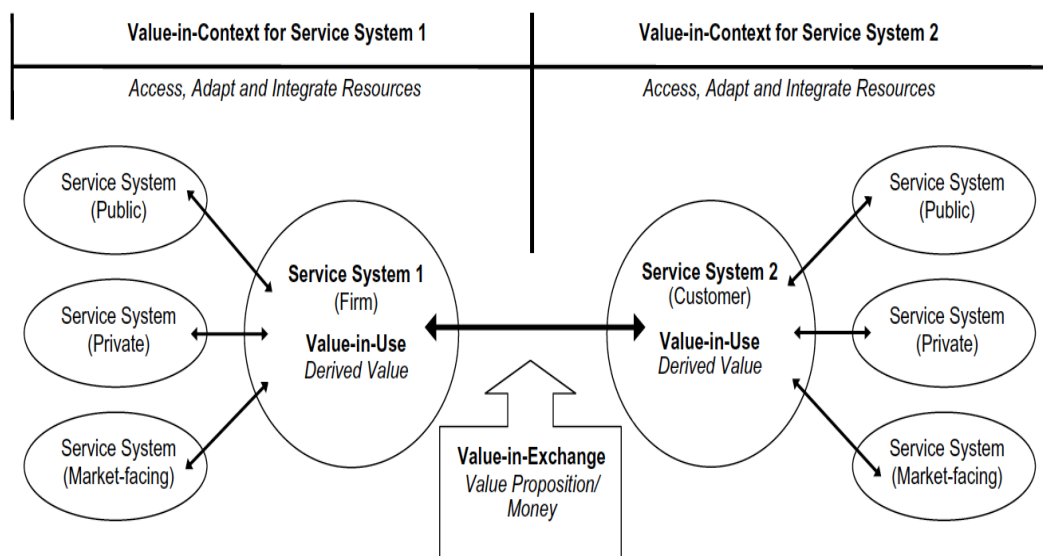


Figure 1 Value co-creation among service systems.

*Nota.* Tomado de Service-dominant logic: Continuing the evolution, por S. L.Vargo, y R. F. Lusch, 2008. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 1-10.

<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Notar que en la última referencia empleada del 2008 se hace uso de “cliente” en lugar de “beneficiario” dado que dicho término fue incluido posteriormente, haciendo referencia a que el beneficiario no es sólo el cliente sino todo aquél que participan en el proceso de creación de valor y es el beneficiario quien determina el valor. Esto es muestra de la evolución por la que ha ido atravesando SDL desde sus inicios.

### **2.3.5. Interacciones y Experiencia**

En relación al significado de interacción, Bueno et al. (2019), desde la literatura de servicio en general, la definen como “el momento cuando el servicio es entregado y el consumidor hace contacto o interactúa física o virtualmente con la organización” (p. 8). Desde la lógica dominante de bienes, “las interacciones son tratadas como simples mecanismos para facilitar el intercambio” (Hakansson et al., 2009, p. 27) de los bienes o servicios producidos. De acuerdo al diccionario de Merriam-Webster, al cual hacen referencia Vargo y Lusch (2016, p. 9), la interacción es aquella “acción o influencia mutua o recíproca”.

Por otro lado, existe una idea opuesta a la lógica dominante de servicio que supedita la co-creación de valor a las interacciones directas y cara a cara o virtuales, atribuyendo una condición con límite que denota una diferencia franca entre los bienes y los servicios. Desde la lógica dominante de servicio no hay condición límite; la lógica dominante de bienes es integral y anidada a la lógica dominante de servicio (Vargo y Lusch, 2016). “La co-creación no está supeditado a interacciones personales directas (las llamadas “cara a cara”), ni digitales” (Vargo & Lusch, 2016, p. 9). Vargo y Lusch (2016) además enfatizaron que (basado en la teoría práctica), la interacción se puede entender como “un proceso dialógico - interacción verbal en búsqueda de entendimiento mutuo - entre estructura y actividad humana”, en donde la estructura puede ser provista de forma directa o a través de instituciones, entendidas estas como “reglas, normas y creencias humanas que facilitan y restringen la acción y hacen la vida social predecible y significativa” (2016, p. 6). “Las

instituciones son ‘las reglas del juego’; las organizaciones son los jugadores (equipos)” (Davis, 1992). Los arreglos institucionales hacen referencia al ensamblaje interdependiente entre instituciones.

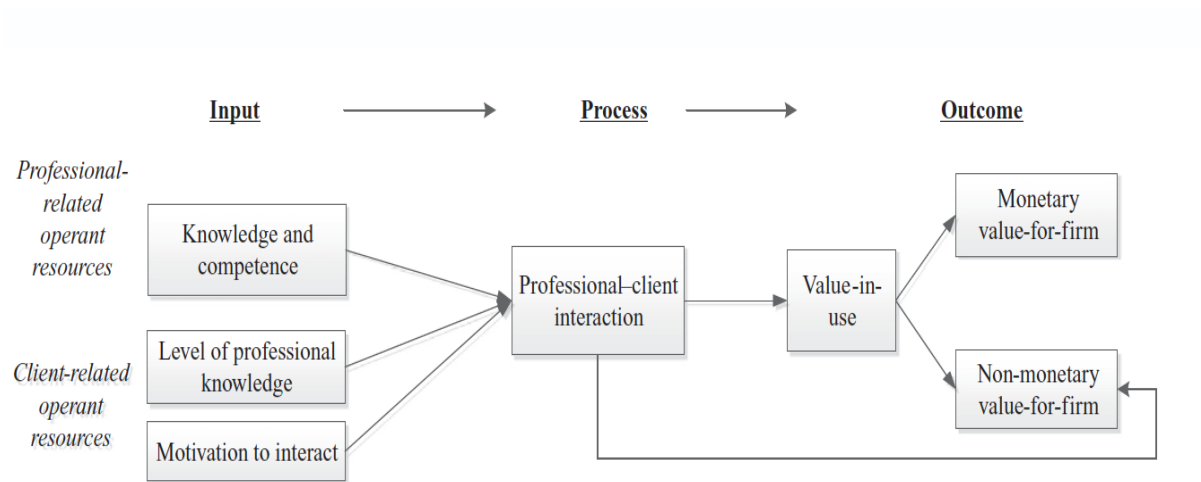
Otra diferencia entre GDL y SDL radica en la cantidad de actores involucrados y cómo estos se relacionan, y está asociada a la naturaleza de en dónde se crea valor. De acuerdo a GDL, el valor es creado por la empresa productora mientras que desde SDL, este es creado en un proceso colaborativo de co-creación entre diversas partes (Vargo & Lusch, 2008b). “El valor es creado colaborativamente” (Vargo et al., 2008, p. 1). Esto involucra que, mientras que desde GDL se establece una interacción dual entre la empresa y el cliente, en SDL se tiene una interacción en red, definida como sistémica posteriormente, en donde diversos agentes (sistemas de servicio) interactúan para co-crear valor (Vargo et al., 2008; Vargo & Lusch, 2004a).

Asimismo, desde SDL destaca la importancia de las personas en el proceso. “Una visión centrada en el servicio es inherentemente orientada al beneficiario y relacional”, según lo señalado en el principio fundamental 8 (Vargo & Lusch, 2016, p. 8). “En un modelo centrado en el servicio, los humanos son tanto el foco y los participantes activos en el proceso de intercambio. Lo que precede y lo que sigue a la transacción mientras que la empresa se involucra en una relación (de corto o largo plazo) con sus clientes, es más importante que la transacción per se” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 12). En esta visión centrada en el servicio no se puede separar a quien provee el servicio, de la oferta ni del cliente (Vargo & Lusch, 2004a). El paradigma centrado en los bienes y basado en salidas con valor agregado, por el contrario, no es compatible con el modelo relacional, el cual hace énfasis en las relaciones y las interacciones. “Los bienes cumplen un rol instrumental en las relaciones, pero no son parte de ella; estos objetos inanimados de intercambio no pueden tener relaciones ... (los

beneficiarios) necesitan servicios que satisfagan sus necesidades” (Vargo & Lusch, 2004a, p. 12, 2016).

**Sobre el proceso de co-creación de valor.** Vargo y Lusch definen co-creación como “las acciones de múltiples actores, a menudo inconscientes de la presencia el uno del otro, que contribuyen al bienestar mutuo” (2016, p. 8). Este concepto ha sido a menudo confundido con el de coproducción, el cual “hace referencia a la creación de la propuesta de valor, esencialmente, diseño, definición, producción, etcétera”, en conjunto con el cliente (2016, p. 8).

Chih et al. (2019), en su publicación inspirada en la lógica dominante de servicio, abordan los denominados “Proyectos de Servicios Profesionales” (en donde se estudian diversos tipos de proyectos y entre ellos proyectos de construcción), en donde analizan la interacción entre dos actores claves; el profesional, quien brinda el servicio y el cliente. Los autores señalan que, pese a que no hay acuerdo en el concepto de valor, se puede llegar a la conclusión de que este tiene tres principios: (a) el valor del proyecto se da en distintas facetas (un único proyecto puede tener distintos tipos), (b) el valor es percibido de forma subjetiva por los involucrados, y (c) la creación de valor en el proyecto debería ser considerado uno de los objetivos de desempeño del proyecto. El documento confirma además un mecanismo de co-creación de valor (ver Figura 2).

**Figura 2**

### *Mecanismo Confirmado de Co-Creación de Valor en PSPs*

*Nota.* Tomado de “Value co-creation in professional service projects: The roles of professionals, clients and their effective interactions,” por Y.Y Chih, O. Zwikael y S. L. D. Restubog, 2019. Enhancing. *International Journal of Project Management*, 37(5), 599-615. [www.elsevier.com/](http://www.elsevier.com/)

Uno de los logros de la publicación es el de poder no sólo validar un mecanismo de co-creación de valor en proyectos en donde se identifica a dos actores claves (profesional y cliente), sino además identificar entradas (*inputs*); recursos operantes tanto por parte del profesional (conocimiento y competencias) y del cliente (nivel de conocimiento profesional y motivación para interactuar). Chih et al. (2019) identificaron a través de su investigación que el valor en uso tiene un vínculo más fuerte con el valor no monetario para la firma que con el valor monetario, y que la interacción entre el profesional y el cliente está positivamente relacionada con el valor no monetario para la firma. Además, la interacción entre el profesional y el cliente está indirectamente relacionada con el valor no monetario para la firma a través del valor en uso.

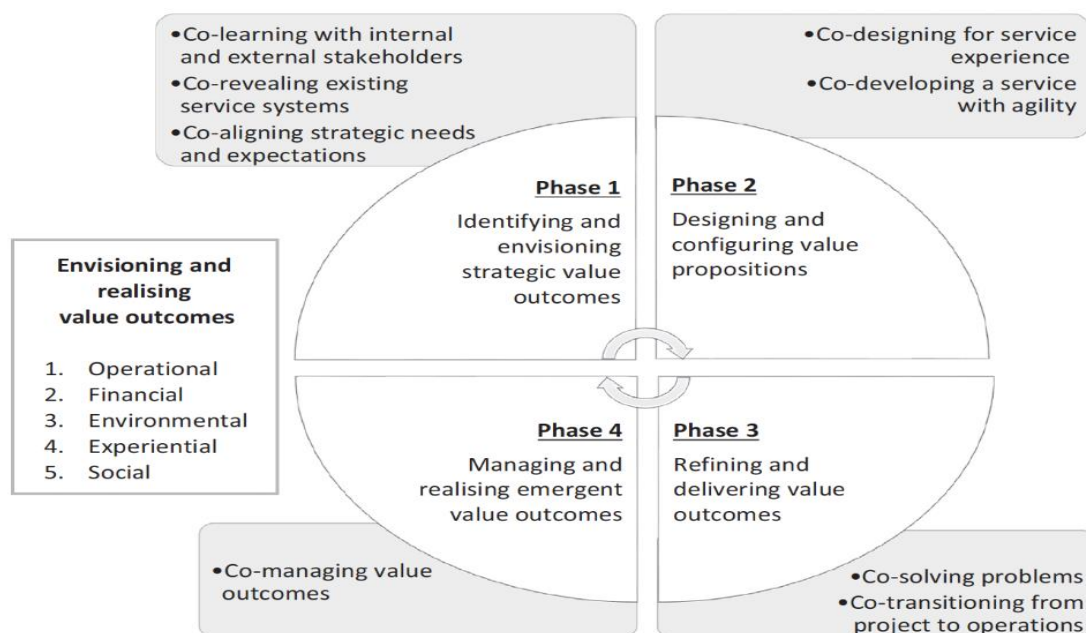
En el documento indicado se denomina valor para la firma a aquellos objetivos que el profesional, de acuerdo al mecanismo propuesto en la Figura 3, busca alcanzar para la compañía a la que representa y, de acuerdo a su investigación, puede ser de dos tipos: monetario y no monetario. Según Chih et al. (2019):

A pesar de que el valor monetario fue visto como fundamental en todos los casos, diversos valores no monetarios (por ejemplo, una mejora en la reputación de la compañía y mayores oportunidades de negocio) han sido enfatizados por los profesionales debido a la fuerte dependencia de la firma en las recomendaciones de los clientes para el éxito del negocio. (p. 8)

Fuentes et al. (2019) investigaron desde SDL los resultados de valor desde la perspectiva de los clientes en proyectos y proponen un proceso de co-creación de valor en donde identifican cinco “salidas de valor” (Operacional, Financiera, Ambiental, Experiencial y Social) y cuatro fases de aplicación, enfocándose en el micro-nivel (como por ejemplo, negociación para solucionar problemas al inicio del proyecto). En la Figura 3 se muestra el proceso planteado.



Figura 3



*Proceso de Co-Creación de Resultados de Valor en Entornos de Proyecto*

*Nota.* Tomado de *Co-creation and co-destruction of experiential value: A service perspective in projects*, por Fuentes, M. E. G. (2019). *Built Environment Project and Asset Management*, 9(1), 100-117. <https://linkinghub.elsevier.com/>

**Importancia de las interacciones.** La importancia del rol de las interacciones ha sido ampliamente estudiada en la literatura sobre servicio, así como su “impacto” en el cliente. En la Tabla 4 se aprecia los diversos términos empleados en la literatura de servicio en general relacionados a las interacciones, no necesariamente concebidos desde la lógica dominante de servicio y que, sin embargo, brindan luces complementarias.

Las definiciones identificadas varían entre sí; sin embargo todas apuntan hacia la Experiencia del Cliente, respuesta emotiva del cliente tras experimentar el servicio y que se manifiesta como placer, felicidad y/o sorpresa en términos de Kim y Park (2019), y la Experiencia del Servicio (la cual incluye, además del cliente, al proveedor del servicio y a otros involucrados) como los factores determinantes en el proceso de creación de valor.

Bueno et al. (2019) destacaron que crear experiencias significativas a los clientes resulta en satisfacción del cliente, componente esencial para alcanzar ventaja competitiva, y además, señalaron que es la interacción (también denominado en la literatura como ‘encuentro de servicio’, ‘momento decisivo’ o ‘incidente crítico’), el único de las tres dimensiones de la Experiencia de Servicio que destaca, luego de haber revisado una amplia literatura al respecto, como “el momento de mayor influencia sobre el ‘consumidor’ por parte de la compañía”.

**Tabla 4**

*Impactos Relacionados con el Cliente*

Impactos relacionados al cliente	Publicaciones
Satisfacción del Consumidor	(Cronin & Taylor, 1992)
Deleite del Cliente	(M. E. G. Fuentes, 2019; Kim & Park, 2019; Ngobo, 1999)
Experiencia del Cliente	(Bueno et al., 2019)
Lealtad del Cliente	(Bueno et al., 2019; Kim & Park, 2019; Ngobo, 1999)
Valor Percibido del Cliente	(González-Mansilla et al., 2019)
Satisfacción del Cliente	(Bueno et al., 2019; González-Mansilla et al., 2019; Kim & Park, 2019; Ngobo, 1999; Terpstra & Verbeeten, 2014)
Atractivo Emocional	(Chun, 2005)
Experiencia	(Fließ & Kleinaltenkamp, 2019; M. Fuentes et al., 2019; M. E. G. Fuentes, 2019)
Calidad Percibida	(González-Mansilla et al., 2019)
Intención de Compra	(Cronin & Taylor, 1992)
Reacción	(Bueno et al., 2019)
Retención del Cliente	(Zeithaml et al., 1996)
Experiencia del Servicio	(Bueno et al., 2019; M. E. G. Fuentes, 2019)
Calidad del Servicio	(Chun, 2005; Hartline et al., 2000; Parasuraman et al., 1988; Zeithaml et al., 1996)

Valor en Uso	(Brodie et al., 2019; Chih et al., 2019; Vargo & Lusch, 2008b)
--------------	--

El principio fundamental 10, el cual tiene carácter de axioma, señala que “el valor es única y fenomenológicamente determinado por el beneficiario”, en donde el carácter fenomenológico hace referencia a la naturaleza experiencial del servicio (Vargo & Lusch, 2008a). Los autores también indican estar cómodos con que ambos términos se usen de forma intercambiada. Smyth et al. (2018), desde la perspectiva de SDL, establecieron dos fases de experiencias de servicio distintas en un proyecto: (a) una experiencia emergente en la entrega y ejecución, y (b) una experiencia emergente a través de la recepción del activo y su uso.

Fuentes et al. (2019) señalaron que “la mala gestión de la experiencia de servicio no sólo podría destruir el resultado experiencial para el cliente, y el usuario sino que podría afectar negativamente el modelo de negocio para las organizaciones clientes” (p. 5). Indicaron además que, producto de falta de interacciones de valor, se han obtenido resultados financieros negativos. Fuentes (2019) se enfocó en el diseño experiencial (una de las cinco salidas de valor mencionadas indicada en la Figura 3.) y mencionó que el diseñar experiencias puede ser un diferenciador de mercado en el sector de proyectos. Chih et al. (2019) señalaron que los profesionales involucrados en proyectos y en contacto con el cliente requieren desarrollar nuevas capacidades, además de sus habilidades y conocimiento ligado a proyectos:

Para los profesionales:

- Deben desarrollar capacidades y conocimiento que les permita liderar la interacción con el cliente a fin de co-crear valor; “capacidad para detectar las necesidades de los clientes, para mejorar el vínculo social y emocional en la relación profesional - cliente y para facilitar un proceso coordinado para co-crear el servicio” (Karpen et al., 2011).

- Por otro lado, dada la importancia del conocimiento profesional y la motivación del cliente en el éxito de la interacción, “los profesionales deben ser más proactivos en entender y gestionar el conocimiento profesional del cliente” (Chih et al., 2019, p. 13) (por ejemplo, el profesional podría desarrollar estrategias que mejoren la interacción y capacitar al cliente de ser necesario), lo cual reditúa en el valor en uso del cliente además de que incrementa la confianza.
- El documento también recomienda aplicar estrategias de “venta adaptativa” “para adaptar su mensaje, ideas y tácticas de comunicación a los clientes con diferentes niveles de conocimiento profesional” (Mikolon et al., 2015). Tomar en cuenta que el cliente requiere un nivel mínimo de conocimiento profesional.

Para los clientes:

- Los profesionales sólo pueden facilitar el valor en uso; no crearlo.
- Es necesario que dediquen suficiente esfuerzo y recursos en optimizar la interacción (clarificando sus necesidades, proveyendo información necesaria y retroalimentación).
- También deben ser conscientes del conocimiento profesional con el que cuentan.

**Herramientas.** Fuentes et al. (2019), de acuerdo al proceso de co-creación planteado, recomienda aplicar en la Fase 2, ‘Co-desarrollando el servicio con agilidad’ (ver Figura 3), el uso de metodologías ágiles. Los autores mencionaron que una nueva cultura e inversión en la forma de nuevos procesos, sistemas y entrenamiento son necesarios para llevar a cabo esta interacción de valor iterativa (en referencia a la interacción “co-desarrollando un servicio con agilidad). Adicionalmente, el estudio encontró que esta interacción, así como el “co-diseño de la experiencia de servicio”, son escasamente aplicados en la práctica de los proyectos. Para hacer el puente entre teoría y práctica, herramientas de servicio podrían ser empleadas para diseñar las experiencias de servicio” (2019, p. 16). Asimismo, recomiendan el uso de

prácticas de diseño de servicio (como la técnica de “*blueprinting*” o mapa del cliente) en proyectos para futuras investigaciones.

### **2.3.6. Actores y Beneficiarios**

La creación de valor no es individual, propio de la lógica dominante de bienes, sino que demanda la interacción de múltiples actores, “a menudo en una escala masiva, aunque con el beneficiario referente al centro, como indica el principio fundamental 10, y jugando un rol integrador (y evaluador) en todas las instancias” (Vargo & Lusch, 2016, p. 9).

La propuesta de Vargo y Lusch, en su Axioma 2 (Tabla 3), plantea que “el valor es co-creado por múltiples actores (perspectiva A2A o Actor-to-Actor por su nombre en inglés), siempre incluyendo al beneficiario”. Esto quiere decir que, “todos los actores hacen esencialmente lo mismo: integran recursos y se involucran en el intercambio de servicio, todo en el proceso de co-creación de valor” (2016, p. 7). Notar la diferencia sutil, pero de gran impacto que genera el uso de actores en lugar de las partes, proveedor de servicio y cliente, con roles prediseñados. De esta forma se busca desasociar a los actores de sus roles predefinidos. Este axioma además, “resalta una implicancia importante de la conceptualización de servicio por servicio de la lógica dominante de servicio, esto es, que el ‘proveedor de servicio’ también tiene el rol de ‘beneficiario’” (Vargo & Lusch, 2016, p. 2). Todos los actores son a la vez proveedores y beneficiarios.

Vargo y Lusch (2008b) consideraron, así como muchos otros autores antes que ellos, incoherente la distinción entre productor y consumidor, en un modelo que se sustenta en la colaboración para la creación de valor. “Ambos (productor y consumidor) recíprocamente co-crean valor, con cada parte aportando accesibilidad a sus recursos propios y únicos, así como la capacidad de integrarlos en dicho proceso”. “Todos los actores socio-económicos son integradores de recursos” (Vargo & Lusch, 2008b, p. 4), según lo manifestado en el Axioma

3 e incluye no sólo los recursos privados sino también los públicos (infraestructura por ejemplo).

En el Axioma 4, Vargo y Lusch plantean que “el valor es única y fenomenológicamente determinado por el beneficiario” (2016), enfatizando dos características fundamentales de SDL: (a) la propia característica fenomenológica del valor; y (b) que “el valor es diferente para cada referente y debe ser evaluado por separado”.

**Instituciones y arreglos institucionales.** “La literatura de SDL reconoce cada vez más a las instituciones y los arreglos institucionales como facilitadores fundamentales de la co-creación de valor en mercados y en todo lugar” (Vargo & Lusch, 2016, p. 6). A mayor cantidad de actores en una institución, mayor el potencial de los beneficios de la coordinación entre todos los actores. Así, las instituciones juegan un rol central en la co-creación de valor y el intercambio de servicio. Sin embargo, este actuar sin pensar representa también una amenaza pues puede llevar a dogmas, ideologías y lógicas dominantes. (Vargo & Lusch, 2016, p. 11)

## **2.4. Estrategia, Ventaja Competitiva y Beneficio Estratégico**

### **2.4.1. Sobre la Estrategia en General**

D'Alessio (2008) definió las estrategias como “acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir la organización en lo que quiere ser” (p. 4).

De acuerdo a Porter (1996) la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra elegir, que hacer y sobre todo, qué no hacer (*trade-offs*) así como forjar un calce (coherencia, reforzamiento de actividades y optimización de esfuerzos) entre las actividades de las empresa (pensamiento sistémico, en donde el todo es más importante que

cualquiera de las partes). Porter (1996) enfatizó también que la estrategia no es eficacia operacional (mutuamente destructiva; suma cero). Además, que mejorar la eficacia operacional (realizar las mismas actividades mejor que los rivales) no es estrategia (realizar actividades diferentes, o bien realizar las mismas de manera diferente). Según Porter (1996) “al confundirlas, los ejecutivos han retrocedido involuntariamente a una forma de pensar acerca de la competencia que está llevando a muchos sectores hacia la convergencia competitiva, lo que no es conveniente para nadie” (p. 18).

Porter (1996) señaló que el rol de la alta dirección es de: (a) definir y comunicar la posición exclusiva de la empresa, (b) hacer *trade-offs*, y (c) forjar el calce entre las actividades. De esta forma, los empleados podrán tomar decisiones adecuadas en sus actividades individuales y en las decisiones cotidianas, logrando así traducir la estrategia en la operación del día a día.

“El rol de la alta gerencia es el de motivar a los gerentes y colaboradores a explorar y probar nuevas innovaciones en gestión como la creación de sistemas de innovación en gestión, enfatizando que la experimentación y el éxito están íntimamente relacionados” (Allahar, 2019). Algunas sugerencias para los gerentes, con la finalidad de acelerar el proceso de innovación, son: “desarrollar capacidades dinámicas a través de la integración de funciones y procesos, promover una cultura de cuestionamiento y búsqueda de soluciones, buscar ejemplos de éxito de otros entornos, convertirte en un innovador de gestión consciente, y practicar innovación en la gestión en serie” (Allahar, 2019, p. 8).

Para Rumelt (2011) una buena estrategia es una “acción coherente soportada por un argumento, una mezcla efectiva de pensamiento y acción con una estructura subyacente básica a la que llama el núcleo” (p. 77). Este núcleo consta de un diagnóstico, “que define o explica la naturaleza del reto” (p. 77); una política guía “para lidiar con el reto” (p. 78) y acciones coherentes, “diseñadas para llevar a cabo la política guía” (p. 78).



Dixit y Nalebuff (2008) definieron el término estrategia como “el arte de superar un adversario, sabiendo que dicho adversario está tratando de hacer lo mismo contigo” y agregan, “es además el arte de encontrar maneras de cooperar, aún cuando los otros están motivados por intereses personales, sin benevolencia ... es el arte de interpretar y revelar información” (p. 85). Los autores se enfocan en el pensamiento estratégico y basan el arte de la estrategia en la teoría del juego.

Kimbell (2015), en su libro “Manual de Innovación de Servicio”, cuestionó la forma tradicional de entender la estrategia. La autora considera que, en un ambiente tan complejo, con cambios repentinos y con alta incertidumbre y ambigüedad, como en el que operan las organizaciones en la actualidad, “el conocimiento existente es de poco valor. Conceptos, teorías, métodos y herramientas derivados del pasado no son necesariamente útiles en el futuro” (p. 37). La propuesta de la autora “se soporta en investigación sobre estrategia que enfatiza la improvisación y la emergencia en hacer, antes que en una visión de la estrategia implementada desde las gerencias hacia abajo que es formalizada antes de que la acción tome lugar” (p. 38). Es así como la autora define la estrategia como un proceso exploratorio que va tomando forma orgánicamente, pero con propósito.

#### ***2.4.2. Ventaja Competitiva y Beneficio Estratégico***

En sus inicios, Vargo y Lusch (2004a) propusieron el marketing “en el núcleo de la estrategia de planeamiento de la firma” (p. 14). El documento señala además que es el conocimiento la fuente fundamental de ventaja competitiva y que las utilidades provienen de la satisfacción del cliente. “La observación del mercado en términos de procesos y flujos de servicios, antes que en unidades de producción, abre muchas oportunidades estratégicas de marketing” (2004a, p. 13). En relación al servicio, señalaron que “es el núcleo de la misión de la firma ... todos los empleados son identificados como proveedores de servicio, con la meta



última de satisfacer a los clientes. Todos en la organización son motivados a reflexionar sobre la propuesta de valor de la firma” (2004a, p. 14).

Años más tarde, Vargo y Lusch (2016), en el documento “Instituciones y Axiomas”, propondrán el concepto de beneficio estratégico en reemplazo del de ventaja competitiva. Con esta propuesta no se pretende desvalorizar la naturaleza competitiva de los negocios; es decir, siempre es necesario tener presente que el beneficiario tiene otras fuentes de servicio distintas a las de la empresa. Sin embargo, los autores argumentan que este enfoque orienta al proveedor de servicio en la dirección errada; hacia la competencia, alejándose del beneficiario potencial de servicio. La competencia debería ser un motivador secundario; “la co-creación de valor a través de la provisión de servicio es primaria” (p. 8). Este concepto reconoce que “el proveedor del servicio también es ‘beneficiario’, dado el intercambio recíproco de servicio” (Vargo & Lusch, 2016, p. 7). El proceso de creación de valor genera beneficio para el sistema de servicio en su conjunto.

## **2.5. Resumen**

La industria de la construcción es muy importante a nivel económico y social, sin embargo, presenta problemas serios que terminan afectando a todos los actores involucrados: sector fragmentado, con relaciones conflictivas y antagónicas entre cliente y contratista, además de ser poco innovador. Las publicaciones sectoriales revisadas coinciden en que es factible influenciar positivamente el sector para lo cual realizan una serie de recomendaciones, muchas de las cuales parecen estar influenciadas por la lógica dominante de bienes, de acuerdo a lo definido por Vargo y Lusch (2016). Se aprecia pues una narrativa que promueve “crear valor para el cliente” (Construction Task Force, 1998; WEF, 2016) y “enfocada en el producto” (McKinsey, 2017; Construction Task Force, 1998). Es preciso mencionar también que no hay consenso en la definición de valor, ni en la literatura sectorial ligada a la construcción ni en la de servicio.

Otras publicaciones, como la de Tillman et al. (2012), si bien realizan la crítica a la visión de producto y promueven el enfoque en la generación de valor y beneficios a través de la adopción de IPD, parecen caer en el patrón de pensamiento basado en manufactura que señalan Bettencourt et al. (2014). Es claro pues que los autores plantean la crítica desde el lenguaje que conocen, influenciado por la lógica dominante de bienes. Surge entonces la necesidad de adoptar un nuevo paradigma que no sólo brinde nuevos argumentos sino formas para entender y abordar el problema.

Publicaciones recientes como las de Bettencourt (2014) y Fuentes et al. (2019) enfatizan la crítica a la lógica dominante de bienes imperante en la industria y en la academia en la actualidad, la cual entiende la construcción como la producción de bienes tangibles, y apuntan a señalar la importancia que brindaría a la construcción el aplicar la lógica dominante de servicio. Sin embargo y pese a la crítica, Vargo y Lusch (2016), no buscan reemplazar GDL sino darle contexto. Los autores reconocen que GDL es integral y anidada a SDL. En ese sentido, la literatura revisada permite:

- Entender la problemática del sector construcción, y tomar conciencia de las tendencias actuales en la industria de la construcción, como lo indican los reportes de McKinsey, el Foro Económico Mundial y el Reporte Egan.
- Entender qué es SDL y cómo se diferencia de GDL.
- Reconocer la influencia de la lógica dominante de bienes en el sector.
- Identificar el potencial de mejora que representa el aplicar SDL en el sector construcción.
- Entender algunos mecanismos que permitirían a las empresas constructoras aprovechar SDL para co-crear valor.
- Entender la importancia de la estrategia y del enfoque de beneficio estratégico, sustentado a partir de la SDL.

- Reconocer la importancia de las interacciones entre actores como fundamental para la co-creación de valor en uso y, como proceso de integración de recursos en beneficio de todos los actores desde la SDL, cómo se desprende del estudio realizado por Chih et al. (2019).



Tabla 5

## Resumen de Definiciones

	Lógica dominante de bienes	Lógica dominante de servicios
(1) Valor	<p>- La lógica dominante de bienes adopta el concepto de valor en intercambio, el cual considera que "el valor es creado por una empresa (manufacturado) y distribuido en el mercado, usualmente a través de bienes y dinero" (Vargo et al., 2008, p. 2). <b>El valor es embebido en la salida de la firma</b> y capturado por el precio (Vargo et al., 2008).</p> <p>Se intercambia dinero por un bien (Vargo et al., 2008). El valor está representado por el precio de mercado o lo que el cliente esté dispuesto a pagar (Vargo et al., 2008, p. 3).</p> <p>- De acuerdo a GDL, el valor es creado por la empresa productora (S. L. Vargo &amp; Lusch, 2008b).</p>	<p>- La lógica dominante de servicio, está <b>embebido en el uso</b>. Desde esta lógica el valor es co-creado por múltiples actores (<b>Axioma 2</b>) a través de la aplicación de competencias (<b>Axioma 3</b>) en cada referencia (beneficiario) y debe ser capturado por el precio (Lusch, 2008).</p> <p>Se intercambia dinero por la propuesta de un bien de valor monetario y no monetario para ser usado en uso (Chi et al., 2019).</p> <p>- "El valor es única y fenomenológica y está determinado por el beneficiario" (<b>Axioma 1</b>) (Lusch, 2016). La literatura de servicio al cliente muestra que la respuesta emotiva del cliente tras experimentar un servicio, como placer, felicidad y/o sorpresa, incluye, además del cliente, al proveedor y al proveedor como los factores determinantes en el proceso de servicio (Chi et al., 2019). <b>En proyectos</b>, la Experiencia de Servicio se refiere a la ejecución y en la recepción del servicio.</p>
(2) Proceso de creación de valor	<p>- "... (el) foco está puesto sobre la <b>eficiencia</b> en la producción de bienes tangibles" (Vargo &amp; Lusch, 2004a, p. 14). "Por eficiencia, esta producción (haciendo referencia a los procesos de manufactura o siembra o extracción en donde se le añade valor a una unidad de salida) tiene lugar independiente del cliente y resulta en bienes inventariables y estandarizados" (Vargo &amp; Lusch, 2008b, p. 3). Desde GDL, la eficiencia máxima - y la máxima utilidad - se logra a través de la estandarización y la economía de escala. "Los <b>bienes</b> (salidas tangibles embebidas con valor) el principal foco del intercambio económico" (Vargo &amp; Lusch, 2008b, p. 2).</p> <p>- Los servicios (usualmente en plural), son o un tipo restringido de bien (intangibles) (como una unidad de producción) o un aditamento que magnifica el valor de un bien" (Vargo &amp; Lusch, 2008b, p. 2).</p>	<p>- Desde esta lógica el valor es co-creado por múltiples actores, siempre incluyendo al beneficiario, la integración de recursos y aplicación de competencias en el proceso se le denomina servicio y es capturado por el precio (Axioma 1) (Vargo et al., 2008).</p> <p>- <b>Eficiencia y efectividad</b> son complementarios y se refieren como un camino a la eficiencia" (Vargo et al., 2008). La materialización de conocimiento y el desempeño de servicios (Vargo &amp; Lusch, 2008b) que asisten en proveer beneficios.</p>
(3) Interacciones	<p>- Desde la lógica dominante de bienes, "las interacciones son tratadas como simples mecanismos para facilitar el intercambio" (Hakanson et al., 2009, p. 27) de los bienes o servicios producidos.</p> <p>- El paradigma centrado en los bienes y basado en salidas con valor agregado no es compatible con el modelo relacional, el cual hace énfasis en las relaciones y las interacciones. "<b>Los bienes</b> cumplen un rol instrumental en las relaciones, pero no son parte de ella; estos objetos inanimados de intercambio no pueden tener relaciones ... (los beneficiarios) necesitan servicios que satisfagan sus necesidades" (Vargo &amp; Lusch, 2004a, p. 12; Vargo &amp; Lusch, 2016)</p> <p>La empresa y el cliente son entidades cuya actividad está separada (uno crea valor y el otro lo consume) (Vargo &amp; Lusch, 2008a).</p>	<p>- La interacción es aquella "acción o interacción" (Webster). La interacción es "un proceso de búsqueda de entendimiento mutuo - en el cual se establece una estructura donde la estructura puede ser proveída por las instituciones (Vargo et al., 2008).</p> <p>- Es la interacción (también denominada 'encuentro de servicio', 'momento decisivo') que involucra tres dimensiones de la Experiencia de Servicio: la de mayor influencia sobre el 'consumidor' (Chi et al., 2019). Chi et al. (2019) recomiendan la interacción con el cliente así como que el cliente su conocimiento.</p> <p>La co-creación no está supeditado a las interacciones llamadas "cara a cara", ni digamos...</p>

- (4) Actores
- Roles prediseñados de productor o proveedor de servicio y cliente (Vargo & Lusch, 2016).
  - La empresa y el cliente son entidades separadas en donde el primero crea el valor y el segundo lo destruye (consume) (Vargo & Lusch, 2008a).

- (5) Recursos
- Recursos operandos** son aquellos sobre los que una operación o acto es desempeñado para producir un efecto (la tierra, la vida silvestre, los minerales, entre otros) (Constantin & Lusch, 1994).
- Recursos finitos. Son considerados primarios dentro de la lógica dominante de bienes (Vargo & Lusch, 2004a).

- Vargo & Lusch, plantean que “el va siempre incluyendo al beneficiario” (A los actores hacen esencialmente lo mismo involucran en el intercambio de servicios de valor” (2016, p. 7). Se hace uso de 'actor servicio y cliente, con la finalidad de c Este axioma además, “resalta u conceptualización de servicio por serv esto es, que el ‘proveedor de servicio’ t L. Vargo & Lusch, 2016, p. 2). Todos benefici

- **Recursos operantes** son aquellos que otros recursos operantes. "Los recursos y "son fuente esencial de la creación de fuente fundamental de beneficio estr

- Pueden ser el conocimiento y las ha competencias claves de las organ intraorganizacional, la comunicación. (Vargo & Lusch, 2004a). Chi et al conocimiento profesional y la motivació relevantes que deben tener los



- Tanto la literatura sectorial revisada como la literatura de servicio enfatiza la importancia del rol del “cliente” en la creación de valor.

Autores como Laursen y Svejvig (2016), Keeys y Huemann (2017), y Smyth et al. (2018), sugirieron adoptar una investigación más interdisciplinaria con la finalidad de tener un panorama más amplio en relación al mecanismo de creación de valor en los proyectos. Y si bien, y como señalan diversos autores, desde ambas lógicas, aún no hay consenso en relación a la definición de valor, lo cierto es que la construcción es un negocio y como tal tiene que generar valor, resultado en el que el cliente cumple un rol fundamental. Independientemente de cuál sea la verdad definitiva y dada la situación de la industria, es conveniente adoptar una postura pragmática, siempre y cuando sea útil (Drevland & Klakegg, 2019). En la Tabla 5, se resumen algunos términos con el fin de operativizarlos dado que más adelante serán empleados como las dimensiones a analizar.

## **2.6. Conclusiones**

Es claro que se requiere tomar medidas para resolver la problemática actual y venidera del sector construcción. La revisión de la literatura muestra que, si bien hay algunos esfuerzos por aprovechar los beneficios que puede brindar el adoptar la lógica dominante de servicio en el proceso de co-creación de valor, el sector de la construcción en general se encuentra aún muy influenciada por la lógica dominante de bienes.

Pese a ello, los resultados son alentadores, con aplicaciones favorables de la lógica dominante de servicio en diversas disciplinas y con un reconocimiento importante de la academia por su contribución teórica. El poder entender cómo las empresas afrontan el proceso de creación de valor y el tomar conciencia de ello, sumado a los resultados (positivos y negativos) a nivel mundial permitirá sentar las bases hacia una toma de conciencia con un potencial enorme para generar innovación y beneficio estratégico. Por lo tanto, esta investigación será de utilidad tanto para el sector construcción como para la academia, pues

permitirá tomar conciencia acerca de un nuevo paradigma para concebir la creación de valor y para mejorar el desempeño de las empresas, lo cual reeditarán en la generación de beneficio estratégico para las mismas y para el sector en general.



### Capítulo 3: Metodología

Esta investigación busca describir el proceso de creación de valor de las empresas constructoras, para lo cual se realiza un estudio de casos múltiples, de alcance descriptivo y de diseño holístico, en donde la unidad de análisis son las decisiones estratégicas. La población de empresas constructoras comprende a aquellas que brindan servicios a terceros privados, que cuentan con más de cinco años en el mercado y cuyos gerentes generales están en la empresa más de tres años en la compañía y hayan participado del diseño e implementación de las decisiones estratégicas. Dado que se busca heterogeneidad, se tomará en cuenta empresas con distinta facturación anual.

El estudio se basa en muestreo de propósito y la muestra ha sido construida empleando la estrategia de máxima variación o heterogeneidad, empleando como criterio diferenciador la venta anual de las compañías. Los casos han sido rigurosamente seleccionados a fin de que provean información detallada sobre las dimensiones a evaluar: (a) valor, (b) proceso de creación de valor, (c) interacciones, (d) actores y (e) recursos.

La evidencia que soporta los casos se recolectó principalmente a través de entrevistas abiertas y a profundidad de aproximadamente 90 minutos de duración y conducidas con el soporte de una guía la cual se muestra en el Apéndice E. Las entrevistas han sido grabadas y transcritas y, además, se han tomado notas antes, durante y después, con la finalidad de captar comentarios y percepciones que pudieran dar mayores luces al caso de estudio. La estrategia analítica general se soporta en la coincidencia de patrones, en particular en el marco basado en explicaciones rivales, soportado por la lógica dominante de servicio como teoría principal y su relación con la lógica dominante de bienes como teoría rival.

Para procesar la información se ha empleado el software Atlas.ti, herramienta poderosa para el análisis cualitativo, la cual facilita el análisis de ingente cantidad de información. La información ha sido codificada de manera inductiva, categorizada y



analizada, tomando como referencia el proceso planteado por Seidel (1998): notar, coleccionar y pensar sobre los datos y hallazgos.

### **3.1. Diseño de la Investigación**

El alcance del estudio es descriptivo, orientado a entender y describir cómo las empresas constructoras gestionan el proceso de creación de valor a partir de las decisiones estratégicas. En la investigación descriptiva, el fenómeno es descrito de tal manera que el lector siente que entiende la experiencia de los participantes (Marshall & Rossman, 2016). Como mencionó Yin (2003) se prefiere la aplicación descriptiva del estudio de caso para “describir una intervención y el contexto de la vida real en el que ocurre” (p. 15).

Se ha empleado el enfoque cualitativo debido a que “es un medio para explorar y entender el significado que los individuos o grupos asignan a un problema social o humano” (Creswell, 2009, p. 4). A través de él, el investigador puede reconstruir eventos y experiencias en donde no participó, así como responder cómo y por qué sucedieron (Rubin & Rubin, 2012).

Un estudio cualitativo, en comparación con un estudio cuantitativo, permite al investigador tener un mayor acercamiento a las respuestas de los entrevistados (Inman, 2017). Como indicaron Patton y Patton (2002) “los métodos cualitativos permiten investigar eventos seleccionados en gran profundidad con especial atención en los detalles, contexto y matices ... Los instrumentos cuantitativos, por otro lado, abordan preguntas estandarizadas que limitan las respuestas a categorías predeterminadas (menor amplitud y profundidad)” (p. 227).

En relación a la estrategia de investigación y de acuerdo a Yin (2003), se requieren tres condiciones para su selección: (a) el tipo de pregunta de investigación, (b) el grado de control del investigador sobre los eventos de comportamiento reales, y (c) el grado de enfoque sobre eventos contemporáneos en contraposición sobre eventos históricos.

La pregunta que guía esta investigación es ‘cómo’. De hecho, Yin (2003) indicó que las preguntas ‘cómo’ y ‘por qué’ favorecen el uso de casos de estudio, experimentos o historias (p. 7). “Asumiendo que las preguntas ‘cómo’ y ‘por qué’ son el foco del estudio, el grado de control que tiene el investigador así como el acceso a eventos de comportamiento reales, representan una distinción mayor entre historia, estudio de caso y experimentos” (2003, p. 7).

En relación al grado de control, pese a que los métodos de experimento y estudio de caso se traslapan, “los experimentos son realizados cuando el investigador puede manipular el comportamiento directa, precisa y sistemáticamente” (Yin, 2003, p. 8). De acuerdo a lo que indica el autor, si el investigador no tiene control sobre los eventos, se prefiere la historia o el estudio de caso. El estudio de caso es preferido cuando se trata de eventos contemporáneos en donde los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados (Yin, 2003). Pese a las similitudes con la historia, los estudios de caso se soportan además en la observación directa y en entrevistas a las personas involucradas en los eventos.

La lógica del estudio cualitativo es inductiva; bajo la cual el investigador obtiene a través de entrevista y la observación en detalle, toda la información relevante de los participantes, la cual será analizada y categorizada, en búsqueda de patrones de comportamiento, generalizaciones o teorías a comparar con la literatura y con experiencias previas (Creswell, 2009, p. 132).

Sin embargo, de acuerdo a Ragin (1987), es a la vez deductiva e inductiva; deductiva pues se soporta en una perspectiva teórica para la recolección de información y análisis, y en el caso del presente estudio dicha perspectiva teórica está reflejada en las dimensiones a investigar (valor, proceso de creación de valor, interacciones, actores y recursos); e inductiva pues durante el análisis transversal de los casos, se apela a la comparación de aquellos patrones que se encuentren en la información.

La investigación hace uso de la estrategia de estudio de casos múltiples. Esto se propone debido a que estos son más convincentes que los estudio de casos únicos, pese a que pueden demandar más esfuerzo. Los casos únicos tienen vulnerabilidades (como por ejemplo que el caso seleccionado no resulte ser lo que se pensaba en un inicio) que pueden atentar contra los resultados de la investigación. El estudio de múltiples casos sigue una lógica de replicación, no de muestreo (Yin, 2003). Además, la lógica de replicación es fundamental para la selección de casos. “Entre los casos (múltiples), el reporte debería indicar la extensión de la lógica de replicación y porqué para ciertos casos se predijo ciertos resultados, mientras que para otros, en caso haya alguno, se predijo ciertos resultados contrarios” (Yin, 2003, p. 50).

Se ha optado además por un diseño holístico, tomando como unidad de análisis las decisiones estratégicas. Dada la naturaleza de la unidad de análisis seleccionada, el diseño holístico es el más apropiado debido a que: (a) no se puede identificar una sub unidad lógica, (b) la teoría relevante subyacente al estudio de caso (en este caso la lógica dominante de servicio) es en sí misma de naturaleza holística y (c) la completa naturaleza del estudio de caso podría cambiar, sin el conocimiento del investigador, durante el curso de la investigación (Yin, 2003). De acuerdo a lo mencionado, la estrategia más apropiada es el estudio de caso múltiple de naturaleza holística y de propósito descriptivo.

### **3.2. Preguntas de la Investigación**

La pregunta de investigación para el estudio es: ¿Cómo abordan las empresas constructoras el proceso de creación de valor a partir de las decisiones estratégicas? El presente estudio cualitativo de naturaleza descriptiva busca responder la pregunta de investigación a través de entender: (a) cómo definen valor las empresas constructoras, (b) cómo es su proceso de creación de valor, (c) cuál es el rol de las interacciones en el éxito de su proceso de creación de valor y (d) si se gestionan las interacciones, (e) quiénes participan

en el proceso de creación de valor y (f) qué roles desempeñan, y (g) qué recursos se consideran claves para el éxito de la estrategia, y (h) si se gestionan dichos recursos. En total se desarrollaron 17 preguntas y 13 preguntas de prueba, las cuales se muestran en el Apéndice E.

### **3.3. Participantes de la Investigación**

#### **3.3.1. Población**

En el presente estudio, la población de gerentes generales de empresas constructoras a entrevistar corresponde a aquellas empresas que brindan servicios a terceros privados, que cuentan con más de cinco años en el mercado y cuyos gerentes generales cuentan con más de tres años en la compañía. En el Apéndice D se muestra las preguntas específicas diseñadas para definir la población a tomar en cuenta.

Dado que se busca heterogeneidad de la muestra, se tomará en cuenta empresas con distinta facturación anual. Se tomará como referencia el año 2019, debido a que el año 2020 fue atípico producto del impacto de la pandemia de COVID-19 que azotó el mundo desde diciembre de 2019 y que en Perú comenzó a impactar en gran medida desde el inicio de la cuarentena en marzo de 2020.

#### **3.3.2. Selección de los Casos**

Patton y Patton (2002) hablan sobre “*purposeful sampling*” o muestreo de propósito o intencionado, haciendo referencia a que la selección de los casos en los estudios cualitativos, a diferencia de los estudios cuantitativos, se realiza a propósito o de manera intencionada (en los estudios cuantitativos, la selección de casos es aleatoria). “La lógica y el poder del muestreo intencionado reside en la selección de casos ricos en información para el estudio a profundidad de donde uno puede aprender mucho acerca de algún asunto de central importancia para el propósito del estudio” (2002, p. 230).

De las estrategias planteadas por Patton y Patton (2002) se ha seleccionado la de

Máxima Variación o Heterogeneidad en busca de “identificar importantes patrones comunes que atraviesen las variaciones” (p. 243). “Todo patrón común que emerge de una gran variación es de particular interés y valor para capturar las experiencias claves y las dimensiones comunes centrales de un escenario o fenómeno” (Patton & Patton, 2002, p. 235). El criterio empleado para generar heterogeneidad es de facturación anual.

En relación al número de casos, Yin (2003) es claro al indicar que no se debería emplear una lógica de muestreo. “... los criterios típicos en relación al tamaño de muestra son irrelevantes. Por el contrario, deberías pensar en esta decisión como una reflexión del número de replicaciones de casos – tanto literal como teórica – que necesitas o te gustaría tener en tu estudio” (p. 51). Además comentó que “el diseño más simple de caso múltiple sería la selección de dos o más casos de los que se cree tendrán replicación literal” (2003, p. 52). También dijo que sería factible realizar dos o tres replicaciones literales “cuando las teorías rivales son marcadamente diferentes y cuando el asunto en cuestión no demanda un excesivo grado de certeza” (Yin, 2003, p. 51).

En el presente estudio, las definiciones empleadas para las variables que representan a las teorías rivales (lógica dominante de servicio y lógica dominante de bienes) son diametralmente diferentes. En relación a la cantidad de replicaciones teóricas, Yin (2003) indicó que el criterio de selección radica en la percepción de la complejidad asociada a la validación externa, esto es, el dominio en el cual los hallazgos del estudio pueden ser generalizables. Indica además que “cuando se considera que las condiciones externas no producirán mayor variación en el fenómeno estudiado, un menor número de replicaciones teóricas es necesario” (2003, p. 51). Para el presente estudio, se desarrollaron siete casos hasta lograr la saturación de categorías, punto en el cual los casos que se van agregando no aportan información novedosa (Hernández et al., 2010). Patton y Patton (2002) denominaron a este estado “redundancia”.

### **3.3.3. Perfil de los Entrevistados**

Los perfiles de los entrevistados se muestran en la Tabla 6. Toda la información fue recolectada y procesada según lo indicado en el presente capítulo, lo cual permitió lograr el objetivo general de describir el proceso de creación de valor de las empresas constructoras. De la muestra estudiada se puede identificar que todas las constructoras brindan servicios a terceros privados en los sectores residencial, de oficinas, de salud, educativo, comercial e industrial. De las siete entrevistas realizadas, seis de las empresas cuentan con una inmobiliaria dentro del grupo. Todas las empresas cuentan con más de cinco años en el mercado y promedian 18 años. Sus ventas anuales varían entre 20 y 215 millones de Soles, promediando 103.6 millones de soles.

Sobre los entrevistados, todos son gerentes generales de sus compañías, a excepción de un entrevistado quien recientemente dejó el rol de gerente general de la constructora y ha asumido el rol de gerente general del grupo de empresas dentro del cual se incluye a la constructora. Los entrevistados tienen entre tres y diecinueve años en el cargo y promedian 9.4 años. En la información recopilada se aprecia que todos son ingenieros civiles, cuatro de ellos cuentan con MBA y uno de ellos con una Maestría en Desarrollo Inmobiliario. También se aprecia que cuatro de los siete entrevistados son dueños o accionistas de las empresas que lideran. Todos los entrevistados participan activamente en las decisiones estratégicas de la compañía. Por motivos de confidencialidad, los nombres de los entrevistados han sido reemplazados y los de las empresas han sido codificados. Las entrevistas se llevaron a cabo con el apoyo de la guía de la entrevista (Apéndice E). Dada la coyuntura impuesta por la pandemia, seis de las siete entrevistas se llevaron a cabo a través de video llamadas. En la Tabla 7 se muestra la estadística asociada a las entrevistas: duración, espacio ocupado por la grabación, número de páginas de la transcripción y espacio ocupado por la transcripción.

**Tabla 6***Perfil de los Informantes*

Código empresa	Informante	Cargo	Profesión, Grado Académico	Tiempo en el cargo (años)	Rubro	Tipo de clientes (Propio /Terceros / Ambos)	Año de fundación	Tiempo de la empresa en el mercado (años)	Facturación anual 2019 (Millones de Soles)	Cuentan con inmobiliaria	Residencial	Oficinas	Comercial, Educativos, Salud	Industrial	Proyectos del Estado
E002	Agustín	Gerente General, Dueño	Ingeniero Civil	5	Construcción	Terceros	2016	5	20.00	No			x	x	x
E003	Luis	Gerente General, Accionista	Ingeniero Civil, MBA	7	Construcción	Propio y terceros	2006	15	140.00	Sí	x	x			
E004	Felipe	Gerente General	Ingeniero Civil, MBA	8	Construcción	Propio y terceros	1991	30	215.00	Sí	x	x	x	x	
E006	Juan	Gerente General	Ingeniero Civil, MDI	7	Construcción	Propio y terceros	2003	18	50.00	Sí	x	x	x		
E007	Ramón	Gerente General, Dueño	Ingeniero Civil	17	Construcción	Propio y terceros	2004	17	100.00	Sí	x	x	x	x	
E008	Miguel	Director, Dueño	Ingeniero Civil, MBA	19	Construcción	Propio y terceros	2002	19	130.00	Sí	x	x	x	x	x
E010	Pedro	Gerente General	Ingeniero Civil, MBA	3	Construcción	Propio y terceros	1999	22	70.00	Sí	x	x	x	x	

**Tabla 7***Detalle de Registro de Entrevistas por Entrevista*

Código empresa	Fecha de la entrevista	Lugar	Duración (HH:MM:SS)	Espacio ocupado por grabación (Mb)	Número de páginas de transcripción	Espacio ocupado por transcripción (Kb)
E002	17-mar-21	Online	01:26:55	112.4	18	182
E003	6-abr-21	Online	01:16:38	580.3	16	41
E004	10-abr-21	Online	02:04:27	939.8	28	64
E006	22-abr-21	Online	01:31:00	218.5	17	45
E007	27-may-21	Presencial	00:42:45	58.1	16	37
E008	31-may-21	Online	01:25:46	419.8	20	53
E010	16-jun-21	Online	01:53:29	705.2	27	185

**3.3.4. Confidencialidad**

Con la finalidad de proteger la privacidad de la identidad de los participantes, sus nombres han sido reemplazados por seudónimos, los cuáles han servido para grabar e identificar la información resultante de las entrevistas. No es posible reconocer personalmente a los entrevistados a partir de la información publicada ni de ninguna otra manera.

**3.4. Preparación para la Recolección de Datos****3.4.1. Protocolo del Caso**

Con la finalidad de aumentar la confiabilidad del estudio; esto es en términos de Yin (2003), y demostrar que la operación del estudio puede ser replicado con los mismos resultados, se ha desarrollado el protocolo del estudio de caso (Apéndice F). El Protocolo del



Caso es un elemento importante previo a la recolección de datos. El Protocolo es la hoja de ruta para guiar el trabajo del investigador. Contiene instrumentos, procedimientos y reglas en general que permiten en su conjunto recolectar los datos del caso de estudio. Como indicó Yin (2003), el protocolo del estudio de caso “es esencial si se está haciendo un estudio de caso múltiple” (p. 67).

### **3.4.2. Guía de la Entrevista**

Las entrevistas han sido realizadas con una guía diseñada con la finalidad de obtener el conocimiento sobre cómo abordan las empresas constructoras el proceso de creación de valor a partir de las decisiones estratégicas. Esta guía se muestra en el Apéndice E. Las variables incluidas en la guía mencionada son resultado de la revisión profunda de la literatura sobre la lógica subyacente al proceso de creación de valor. La guía de la entrevista se ha diseñado en base a la definición planteada por la lógica dominante de servicio para cada una de las variables.

Las preguntas, como indicó Yin (2003), están orientadas al investigador y no al entrevistado, son como alertas para hacer recordar al investigador sobre la información que se requiere recolectar y el por qué. Las preguntas de la guía se han configurado de manera tal que permitan, en su conjunto, dar respuesta a las preguntas de investigación.

Dado que en ciertos casos es factible que el entrevistado brinde respuestas incompletas o sea necesario una mayor reflexión sobre la pregunta planteada, se ha empleado la técnica prueba o solicitud de elaboración. Esta técnica es “más frecuentemente requerida para provocar respuestas a preguntas abiertas” (Babbie, 2010, p. 277). Las pruebas se han diseñado completamente neutras a fin de no afectar las respuestas posteriores.

### **3.4.3. Caso Piloto**

Como indicó Yin (2003), el caso piloto es útil para refinar el plan para recabar los datos en relación tanto al contenido de la data como al procedimiento a ser seguido. “El

piloto no es una pre-prueba ... el caso piloto es más formativo, asistiendo al investigador a desarrollar líneas relevantes de investigación - posiblemente proveyendo algunas clarificaciones conceptuales para el diseño de investigación” (Yin, 2003, p. 79). En ese sentido el objetivo de un caso piloto no es un ensayo de lo que se realizará en el caso finalmente, sino que el caso se puede seleccionar por muchas otras razones. Se empleó un caso piloto para aplicar la guía de entrevista (Apéndice E) y realizar los ajustes necesarios a la misma, así como para probar la logística involucrada en la investigación de campo.

#### **3.4.4. Consentimiento Informado**

El procedimiento para la recolección de la información considera que los participantes lean, comprendan y firmen como señal de conformidad el Consentimiento Informado que se muestra en el Apéndice C. En este se indica claramente el objetivo de la investigación, los pasos a seguir durante la entrevista, el compromiso de confidencialidad en relación a la información recabada y a los resultados a publicar. Dada la coyuntura impuesta por la pandemia, las entrevistas se realizaron de forma virtual en la mayoría de los casos, por lo que se procedió a la lectura y grabación del consentimiento informado. Las entrevistas se iniciaron posterior a la aceptación del consentimiento informado por parte del entrevistado.

### **3.5. Procedimiento de Recolección de Evidencia**

#### **3.5.1. Principios Fundamentales**

Yin (2003) recomendó tres principios fundamentales en todo esfuerzo de recolección de datos en estudios de caso: (a) múltiples fuentes de evidencia (dos o más pero convergiendo sobre los mismos hechos o hallazgos), (b) una base de datos del estudio de caso y (c) mantener una cadena de evidencias (desde la pregunta de investigación hasta las conclusiones del estudio).

**Múltiples fuentes de evidencia.** Para la recolección de evidencias se ha empleado la técnica de triangulación de datos. Se han empleado tres fuentes: entrevistas a profundidad,

observación (anotaciones antes, durante y luego de las entrevistas) y diversos documentos (webs, documentos internos de las compañías, etc.). La fuente principal de evidencia se ha realizado a través de entrevistas en profundidad.

De acuerdo a Yin (2003), la fortaleza de las entrevistas radica en que permite abordar directamente el objetivo del estudio de caso, además de que resulta inspirador, pues permite percibir inferencias casuales.

Las debilidades de las entrevistas pueden deberse a que las preguntas han sido pobremente construidas, prejuicios en las respuestas o al fenómeno denominado reflexividad, esto es, que el entrevistado responde lo que el investigador quiere oír. En este caso se han tomado las recomendaciones de Patton y Patton (2002) empleando un formato mixto, con preguntas de apertura y cierre correspondientes a un formato de entrevista estándar y con el formato de guía de entrevista para las preguntas centrales, en donde el entrevistador es libre de construir la conversación en base a una lista de preguntas cuidadosamente diseñadas para aprovechar al máximo el tiempo en beneficio de los objetivos planteados. Como señaló Yin (2003), la entrevista es más una conversación antes que un cuestionario estructurado. “El propósito es capturar cómo aquellos siendo entrevistados ven su mundo, aprender su terminología y juicios, y capturar la complejidad de sus percepciones individuales y experiencias” (Patton & Patton, 2002, p. 348).

Yin (2003) mencionó además que hay dos labores fundamentales durante el proceso de entrevista: (a) seguir una línea de investigación propia y específica, de acuerdo a lo reflejado en el protocolo del caso, y (b) realizar las preguntas reales (a modo de conversación) sin prejuicios y siempre sirviendo las necesidades de la línea de investigación. El autor sugiere además evitar preguntas tendenciosas, ya que luego no servirían el propósito de la entrevista. Tener presente que investigar se trata más acerca de las preguntas y no necesariamente acerca de las respuestas.

Antes, durante y posteriormente a las entrevistas, se ha procedido a realizar anotaciones para registrar todas aquellas observaciones que pudieran resultar relevantes para la investigación cómo lo sugiere Patton y Patton (2002). “La evidencia de observación es a menudo útil en proveer información adicional acerca del tema estudiado” (Yin, 2003, p. 93). También se han empleado diversos documentos, cuyo propósito más importante es el de corroborar y aumentar la evidencia. Algunos de los documentos fueron obtenidos previo a las entrevistas mientras que otros fueron obtenidos durante o posterior a, y a raíz de, la entrevista. Yin (2003) enfatizó que, los documentos pueden tener cierto sesgo por lo que no deben ser aceptados como un recuento literal de los hechos; y que los documentos deben ser considerados como evidencias y no como eventos definitivos.

**Base de datos.** Se ha creado una base de datos del estudio de caso, que está compuesta por los siguientes documentos:

1. Datos generales de las entrevistas realizadas
2. Formato de consentimiento informado de la entrevista (Apéndice C)
3. Documentos relacionados con el caso y obtenidos del entrevistado (antes, durante o luego de la entrevista)
4. Formato de notas de la entrevista (Apéndice B)
5. Transcripciones de entrevistas
6. Reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista con las respectivas citas (sugerido por Yin, 2003, p. 103 - 104).

Todos los documentos mencionados se encuentran archivados física y digitalmente.

**Cadena de evidencia.** Además, con la finalidad de aumentar la validez del constructo, se ha establecido una cadena de evidencia, de tal forma de “permitir a un observador externo, en esta ocasión el lector del caso, seguir la derivación de toda evidencia, desde la pregunta de investigación hasta las conclusiones del estudio de caso” (Yin, 2003, p.

55): (a) el reporte está sustentado en citas de las entrevistas realizadas así como en observaciones, (b) se ha empleado el software Atlas.ti para poder facilitar el análisis, vínculos y visualización, (c) en la base de datos se puede corroborar la información relevante así como las circunstancias en que fueron tomadas (fecha, hora, lugar, entre otros), (d) las condiciones registradas están de acuerdo a los procedimientos establecidos y preguntas indicadas en el protocolo del estudio del caso, (e) el protocolo está basado en la pregunta de investigación.

### **3.5.2. Esquema de las Entrevistas**

Los entrevistados, gerentes generales en compañías constructoras con más de cinco años en el mercado, que brindan servicios de construcción a terceros bajo la modalidad de suma alzada, y que cuentan con más de tres años en la compañía, fueron contactados inicialmente por teléfono. Al ser contactados, el investigador se identificaba como estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú y explicaba brevemente el propósito del estudio, haciendo mención a los temas sobre los que se quería investigar, así como la importancia de la investigación tanto para la compañía como para el sector construcción.

Ante el interés de la persona contactada, el investigador explicaba la necesidad de establecer una entrevista, sin que ello pudiera afectar la actividad laboral del entrevistado. Se establecía el horario, fecha y lugar de más conveniencia para la entrevista. Durante la comunicación telefónica se realizaron las Preguntas de Clasificación (Apéndice D) para identificar si la persona y la empresa a la que representa cumplen con el perfil definido para el caso.

Al inicio de la investigación se explicaba los objetivos generales del estudio, y explicaba sobre el consentimiento informado, la confidencialidad y los procedimientos de la entrevista. Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los entrevistados y fueron realizadas de acuerdo con la Guía de Entrevistas (Apéndice E). Luego de cada entrevista se realizaron notas adicionales de las percepciones del investigador.

### 3.6. Análisis e Interpretación de Datos

#### 3.6.1. Estrategia Analítica General

“El rol de la teoría es esencial” (Yin, 2003, p. 28). De acuerdo a las propuestas de estrategias analíticas generales planteadas por Yin (2003), se hará uso de la estrategia que se soporta en explicaciones rivales, específicamente aquella basada en teorías rivales. Esta estrategia se implementará a través de la técnica de explicaciones rivales como patrones. “Este análisis requiere del desarrollo de proposiciones teóricas rivales, articuladas en términos operacionales. La característica deseada de estas explicaciones rivales es que cada una involucre un patrón de variables independientes mutuamente excluyentes. Si una explicación es válida, las otras no pueden ser válidas” (2003, p. 118).

La variable independiente puede tener diferentes características, “sin embargo, el análisis del estudio de caso se centra en el patrón general de los resultados y en el grado en que el patrón observado coincide con el previsto” (Yin, 2003, p. 119). El presente estudio se basa en la lógica dominante de servicio como teoría principal y emplea la lógica dominante de bienes como teoría rival. Además, las dimensiones mostradas en el Apéndice A y cuyas definiciones se muestran en la Tabla 5, corresponden a las variables independientes que se emplean para diseñar las proposiciones rivales.

“El desarrollo de teoría no sólo facilita la fase de colección de datos ... la teoría apropiadamente desarrollada también es el nivel en el cual la generalización del estudio de caso ocurrirá” (Yin, 2003, p. 31). Para el estudio de casos múltiple, esta generalización analítica o inferencia de nivel dos ocurre si “se demuestra que dos o más casos soportan la misma teoría (replicación literal o directa). ... (y) los resultados son considerados más potentes si dos o más casos soportan la misma teoría (replicación literal o directa) pero no soportan una equivalentemente plausible, teoría rival (replicación teórica)” (Yin, 2003, p. 33). Se decidió emplear el software Atlas.ti para facilitar en análisis y la sustentación de

resultados.

### **3.6.2. Análisis de los Datos**

“El análisis de datos consiste en examinar, categorizar, tabular, testear o recombinar la evidencia cualitativa y cuantitativa para atender la proposición inicial del estudio” (Yin, 2003, p. 109). Como plantearon Strauss y Corbin (2002, p. 33), “no existe un conjunto estándar de métodos igualmente útil para cada paso de la investigación, y no siempre es útil reunir las mismas técnicas específicas ..., los investigadores actúan de manera pragmática y combinan las técnicas disponibles para obtener los resultados deseados”

El proceso de análisis cualitativo aplicado en la presente investigación corresponde al proceso planteado por Seidel de: (a) notar, (b) coleccionar y (c) pensar las cosas (1998). Como lo describe el autor, el proceso de codificación tiene las siguientes características:

- Ser iterativo y progresivo, ya que el proceso corresponde a un ciclo que se repite;
- Ser recursivo, ya que el proceso de análisis no es lineal; y
- Ser holográfico, ya que cada parte del proceso contiene el proceso entero.

**Notar.** Seidel (1998) lo describe en dos niveles. El primero de ellos hace referencia a hacer y anotar observaciones, grabar las entrevistas, recolectar entrevistas, etcétera; lo cual produce registros. El segundo nivel parte de los registros realizados para la asignación inicial de códigos.

**Colectar.** Colectar hace referencia a ordenar la información. En este caso, la codificación se emplea como una herramienta heurística que “facilita el descubrimiento y mayor investigación de la data” (1998, p. 3).

**Pensando sobre las cosas.** En esta parte del proceso se busca examinar la data coleccionada. Los objetivos son: (a) hacer sentido de las colecciones, (b) buscar patrones y relaciones en las colecciones, y (c) realizar descubrimientos generales de los fenómenos investigados.

### 3.6.3. *Análisis Individual de los Casos*

Previo al análisis se crearon memos en Atlas.ti asociados a cada una de las preguntas de investigación con la finalidad de crear registros de las inferencias que se iban produciendo conforme se avanzaba el análisis. Posteriormente, se cargó al software Atlas.ti las entrevistas, así como los demás documentos recopilados y asociados a cada caso. Luego de haber leído los textos suficientes veces para tener una comprensión adecuada de los mismos, se ha procedido a crear citas (“*quotations*” en Atlas.ti) de los párrafos más relevantes de las transcripciones. Seguidamente se ha procedido a la creación de códigos de manera inductiva y a la codificación de las citas. “Un código es a menudo una palabra o frase corta que simbólicamente asigna un atributo sumativo, saliente, que captura la esencia y/o evocador a una porción de dato basado en el lenguaje o visual” (Saldaña, 2009, p. 3).

Seguidamente y posterior a la codificación, se procedió a establecer vínculos entre los códigos de la cita analizada, basado en inferencias producto del análisis y la identificación de los patrones generados. Se generaron diagramas de red en el software para facilitar el análisis. Luego, conforme avanzaba la revisión de la documentación, se fue tomando nota de los hallazgos en los memos creados previamente asociados a las preguntas de investigación. También se ha empleado la opción que brinda Atlas.ti de tomar notas en los mismos códigos e inclusive en las relaciones entre códigos, esto con la finalidad de llevar un registro adecuado de los hallazgos.

En la fase final, cada entrevista fue releída a fin de poder construir resúmenes y registrar extractos de la entrevista con la finalidad de emplearlos para ejemplificar el reporte de investigación. Este registro se realizó en los memos asociados a cada pregunta de investigación. En el análisis de cada caso individual se evaluó el patrón general de los resultados; se buscó indicar cómo y por qué las proposiciones planteadas fueron (o no) demostradas (Yin, 2003).



#### **3.6.4. Análisis Transversal de los Casos**

El análisis transversal de los casos se realizó conforme se agregaba un caso nuevo, con la finalidad de poder identificar la saturación. Para facilitar el análisis se crearon grupos de códigos en Atlas.ti y se emplearon las herramientas de análisis: (a) tabla de co-ocurrencia de códigos, (b) tabla de código – documento, (c) filtros globales y (d) las opciones de consulta para filtrar los códigos.

Para el análisis transversal se ha empleado, como sugiere Yin (2003) la lógica de réplica y se ha indicado la extensión de la misma y por qué en algunos casos se cumplen las predicciones y en otros no. Tomando la lógica dominante de servicio como teoría principal, del análisis transversal de los casos se obtiene una replicación teórica. Los resultados obtenidos han permitido plantear dos marcos conceptuales: el primero de ellos permite describir el proceso de creación de valor tal como lo conciben las empresas constructoras. Por otro lado, en el segundo se propone un marco en función de los hallazgos de la investigación y basado en la lógica dominante de servicio.

#### **3.7. Calidad de la Investigación**

Para valorar la calidad del diseño de investigación, Yin (2003) recomendó cuatro criterios a tomar en cuenta: (a) validez del constructo, (b) validez interna, (c) validez externa y (d) confiabilidad.

La validez del constructo consiste en establecer las medidas operacionales sobre el concepto a ser estudiado (Yin, 2003). Esto se consiguió: (a) manteniendo evidencia de múltiples fuentes a través de la triangulación de la información y (b) estableciendo una cadena de evidencia durante la etapa de recolección de datos.

Yin (2003) mencionó que la validez interna es empleada en estudios explicativos o causales, y que no aplica para estudios descriptivos. La validez externa consiste en establecer el dominio en el cual los hallazgos del estudio pueden ser generalizados. Esta se sustenta en

la etapa de diseño de la investigación a través de la teoría para el estudio de casos individuales y a través de uso de la lógica de replicación en el estudio de casos múltiples (Yin, 2003). En el presente estudio se hizo uso de la lógica dominante de servicio como teoría principal. La confiabilidad consiste en demostrar que la parte operativa del estudio puede ser replicada con los mismos resultados (Yin, 2003). Esto se consiguió durante la recolección de datos, haciendo uso del protocolo del estudio de caso y el desarrollo de una base de datos de los estudios de caso a desarrollar.

### **3.8. Resumen**

El presente estudio descriptivo y de enfoque cualitativo busca describir cómo las empresas crean valor a partir de las decisiones estratégicas. Para ello se ha empleado la estrategia de estudio de casos múltiples con enfoque holístico, teniendo como unidad de análisis las decisiones estratégicas de las compañías estudiadas. El estudio del caso es apropiado debido a que la pregunta de investigación es del tipo “cómo”, a que el investigador carece de control sobre los eventos y a que se estudia eventos contemporáneos. Se emplean casos múltiples ya que resultan más convincentes que los casos únicos debido a que estos tienen ciertas vulnerabilidades que pueden afectar la investigación. Además, se emplea el enfoque holístico debido a que no se puede identificar una subunidad lógica, dada la unidad de análisis seleccionada; a que la teoría relevante subyacente al estudio (lógica dominante de servicio) es en sí misma de naturaleza holística y a que la naturaleza completa del estudio podría cambiar sin conocimiento del investigador durante la investigación.

La recolección de datos se ha producido a través de entrevistas a profundidad y abiertas, realizadas a Gerentes Generales de al menos tres años en el cargo y que laboran en compañías que cuenten con al menos cinco años en el mercado y que brinden servicios a terceros. Para garantizar la confidencialidad de los entrevistados, se ha codificado toda la base de datos.

La teoría principal empleada es la lógica dominante de servicio y la estrategia analítica general se basa en las explicaciones rivales. Se ha seleccionado la técnica de explicaciones rivales como patrones. La teoría rival es la lógica dominante de bienes. El análisis se ha realizado con el uso del software Atlas.ti. En todo momento se han mantenido las medidas necesarias para asegurar la validez del constructo, la validez externa y la confiabilidad.



## Capítulo IV: Presentación y Discusión de los Resultados

En el presente capítulo se presenta y discute los resultados del análisis individual y transversal de los casos, tomando como referencia las dimensiones identificadas en la revisión de la literatura (recursos, actores, interacciones, proceso de creación de valor y valor). Finalmente se realiza la discusión de las proposiciones planteadas (ver Apéndice A) y se plantean dos marcos conceptuales a partir de los resultados obtenidos y de la teoría.

### 4.1. Análisis de los Resultados

Como primer paso se procedió a crear un diagrama de red de las dimensiones identificadas de la revisión bibliográfica. Esto sirvió como punto de partida para la codificación inductiva dado que las dimensiones están asociadas a las preguntas de investigación. En dicho diagrama se incluyeron memos asociados a cada pregunta de investigación. Las dimensiones identificadas son: (a) recursos, (b) actores, (c) interacciones, (d) proceso de creación de valor, y (e) valor, y están asociados al proceso de creación de valor entendido desde la lógica dominante de servicio.

En segundo lugar, el proceso de análisis continuó con la transcripción y estudio a profundidad de cada caso. Posteriormente se cargaron tanto la transcripción como otros documentos asociados al caso en el software Atlas.ti para luego proceder a la selección de citas, asignación de códigos de manera inductiva y creación de relaciones de los códigos asociados a dicha cita. Para facilitar la revisión se trabajaron los diagramas respectivos para las citas seleccionadas. Durante esta etapa se fueron tomando notas, seleccionando extractos del caso y registrando los mismos en los memos correspondientes a cada pregunta de investigación según corresponda.

En tercer lugar, se procedió a realizar una revisión final de los códigos asignados y de las relaciones identificadas, y se respondieron a las preguntas de investigación en los memos correspondientes. Tanto las preguntas de investigación, como la definición operacional de las

dimensiones seleccionadas, así como las proposiciones planteadas, han sido de utilidad para el análisis y posterior interpretación de los resultados, permitiendo mantener el foco en los objetivos de la investigación y fortaleciendo así la validez del constructo. En ese sentido la codificación no sólo ha permitido responder a cada una de las preguntas de investigación en función de la dimensión asociada sino además ha permitido realizar inferencias que soportan y matizan el objetivo general de la investigación: describir cómo abordan el proceso de creación de valor las empresas constructoras a partir de las decisiones estratégicas.

La codificación también ha permitido identificar patrones coincidentes entre los diversos casos analizados, los cuales se han contrastado contra las proposiciones planteadas con la finalidad de establecer la lógica de replicación. Producto de este análisis se plantean dos marcos conceptuales asociados a la descripción del proceso de creación de valor de las empresas constructoras: (a) el primero es producto del análisis de los resultados explícitos de los casos, el cual describe el proceso de creación de valor, tal como lo llevan a cabo la mayoría de las empresas estudiadas, y (b) el segundo es una propuesta inferida del análisis y tomando en cuenta la literatura asociada a la lógica dominante de servicio. Los resultados son presentados en función del orden planteado para las preguntas de investigación.

#### **4.1.1. Recursos Claves y Si Se Gestionan**

Para el análisis del estudio, la proposición planteada indica que, desde la lógica dominante de servicio, los recursos operantes son claves en el proceso de creación de valor. Estos se definen como aquellos recursos que actúan sobre otros recursos operantes u operandos, y pueden ser por ejemplo el conocimiento y habilidades (Vargo et al., 2008), o la información del cliente acerca de sus necesidades y el contexto de su negocio, o el conocimiento especializado o las habilidades técnicas y de diagnóstico del proveedor de servicio (Chih et al., 2019). Por el contrario, los recursos operandos son aquellos sobre los que una operación o acto es desempeñado para producir un efecto (la tierra, la vida silvestre,

los minerales, entre otros) (Constantin & Lusch, 1994). La importancia de los recursos claves se explora en cada uno de los casos, y se considera clave a aquel recurso que es identificado como tal por el entrevistado en su proceso de creación de valor, y que es gestionado para potenciar su impacto.

**Análisis individual.** En el Caso E008, el entrevistado destacó explícitamente los Recursos Humanos y los Recursos Financieros como recursos claves. Como indica el entrevistado:

... con plata y con gente resuelves todo. Así de sencillo.

(1:118 ¶ 189 in 210531 E008 Transcr - Codificado.docx)

Sin embargo, de la entrevista se infiere que la capacidad de resolver problemas de los líderes (recurso operante) es considerado un elemento clave para proveer un servicio adecuado. En relación a dicho recurso no se toma ninguna acción específica a nivel de empresa. En relación a la gestión de los recursos humanos, el entrevistado comenta que las acciones que se toman para potenciar su impacto están asociadas a bonificaciones por desempeño, a fortalecer capacidades técnicas a través de capacitaciones y a motivar al personal a través de conversaciones informales lideradas por la gerencia. Recientemente se está buscando capacitar a los profesionales además en negociación a raíz de la necesidad de disminuir la rotación del personal.

En el caso E004, el entrevistado identifica explícitamente a los recursos humanos, en particular las personas comprometidas, así como a los recursos financieros como recursos claves. De la entrevista se infiere que el entrevistado también destaca el conocimiento del negocio por parte del cliente (recurso operante) ya que incide en la interacción entre el cliente y la supervisión y en los resultados de la compañía, además de la capacidad humana (recurso operante, descrito como “holgura para pensar” por parte del entrevistado) para poder impulsar la mejora continua y estar a la vanguardia, evitando ser tan reactivos. Al respecto, la

empresa no toma ninguna acción específica para potenciar estos recursos.

En relación a la gestión de los recursos humanos, formalmente la compañía maneja políticas de recursos humanos, coherentes con el lema de la compañía el cual destaca la importancia de las personas. Al respecto, el entrevistado enfatizó, “personas” en general, sin discriminar si estas trabajan para la compañía o no (podría ser un proveedor, un subcontratista u otra persona). Esto se complementa con la cultura de horizontalidad (“cercanía” en términos del entrevistado) que se vive en la empresa además del reconocimiento público que se da en el aniversario de la empresa sobre el cumplimiento de los valores corporativos asociados al desarrollo de personas, el trabajo en equipo y la buena actitud.

En relación a la gestión de los recursos financieros, el entrevistado destacó el manejo responsable y coherente de la compañía, soportado por la decisión de tener un back office (equipo humano que se desempeña en la oficina central y que soporta a la compañía y a los proyectos) ajustado, el cual permite la selectividad de proyectos por rentabilidad antes que, por necesidad, debido a la carga que impone en los costos de la empresa.

En el Caso E006, el entrevistado reconoce que la tecnología, BIM (“Building Information Modeling” por sus nombres en inglés) en específico y los recursos humanos, en particular las personas con experiencia, como recursos claves. si bien el entrevistado menciona explícitamente “personas con experiencia”, hace especial énfasis a lo largo de la entrevista en el conocimiento experto intrínseco que poseen. Esta valoración del conocimiento (recurso operante) se ve reflejado en la capacidad de la empresa para obtener un mejor producto para sus clientes y como factor diferenciador en el mercado. Dado el tiempo de vida que tiene la compañía y la cantidad de proyectos desarrollados, propios y para terceros, se han ido forjando relaciones de confianza con proveedores estratégicos. Ante un problema específico, se recurre a su conocimiento experto con la finalidad de lograr un

beneficio para todos; tanto para el proveedor ante la posibilidad de ganar un nuevo proyecto, como para el cliente (obtiene un mejor producto) y para el contratista (capacidad de brindar un buen servicio a su cliente):

... durante la etapa de acabados..., se encontró que los closets estaban forrados en madera por dentro, que tenían cajoneras, camiseras; de verdad que tenían un detalle muy alto y lo que ofrecía el mercado en la zona no lo era. Por lo tanto, se coordinó con el cliente, se coordinó con el proveedor especialista, se le hizo una propuesta y, por ejemplo, sólo en esa partida el cliente ahorró como 100 mil soles.

(3:20 ¶ 63 in 210422 E006 Transcr - Codificado.docx)

En relación a la gestión BIM, el entrevistado comenta que se están capacitando tanto en el software como en gestión VDC (“*Virtual Design and Construction*”). En este caso se identifican acciones específicas asociadas a la gestión del conocimiento intrínseco de las personas: se documentan problemas típicos y sus soluciones; se consideran dentro de la operación las recomendaciones de los informes sobre la postventa; y cada residente (responsable de ejecutar la construcción del proyecto por parte de la constructora), al concluir su proyecto, realiza un informe sobre las lecciones aprendidas del mismo. Esto le permite a la empresa realizar mejores licitaciones, demostrar capacidad (parte de la estrategia comercial de la compañía) y crear confianza (clave para fomentar colaboración) ante sus clientes.

En el caso E003, el entrevistado reconoce explícitamente el recurso financiero como clave, específicamente la inversión de dinero que realiza la empresa para disponer recursos en etapas tempranas en los proyectos en forma de personas y tecnología. Por personas, el entrevistado se refiere a personas en general e incluye no sólo a los colaboradores de la compañía sino además a subcontratistas y al cliente. En relación a la tecnología, la empresa invierte en tecnología BIM y en la implementación de VDC para gestionar la ingeniería en etapas tempranas.



La selectividad de la compañía derivada de su estrategia le permite abordar proyectos bajo un “sistema colaborativo” en donde, a diferencia del “sistema tradicional”, busca integrarse con el cliente previo al inicio de la construcción para poder llegar a su costo objetivo a través de la gestión de la ingeniería. De esta forma se gana de cuatro a cinco meses en lugar de las tres semanas, que usualmente se asigna en el sistema tradicional para licitar. En dicho periodo es donde la empresa asigna personas y tecnología. De esta manera la empresa es capaz de reducir el riesgo al negocio dado que gana “tiempo para pensar” fuera de la caja.

Pese a que el entrevistado se refiere a las personas como recursos, inicialmente, implícitamente el entrevistado es consciente de la importancia del conocimiento (recurso operante), tanto del conocimiento experto por parte del constructor para “agregar valor” al cliente desde etapas tempranas, como del subcontratista y del cliente sobre sus expectativas.

En este caso se han identificado decisiones y acciones asociadas a gestionar los recursos operantes identificados. En particular, el proceso de creación de valor de la empresa al que el entrevistado denomina “conducir al cliente por la senda del valor”, aborda proactivamente la gestión del conocimiento de los diversos actores e involucra entender qué es valor para el cliente; es un proceso exploratorio en donde a través de talleres y reuniones se usa el conocimiento experto del constructor para poder identificar lo que el cliente necesita, no sólo en relación a su producto sino en relación su negocio en general:

... yo conozco perfectamente que el operador del hotel sabe cuántos grados centígrados debe tener la habitación.... Lo que yo le comento es si tiene alguna preferencia para enfriar. Schiller enfriado por agua o por aire. Definitivamente no tiene la menor idea de lo que le estoy hablando por lo general. ... dependiendo de cómo lo pagará, si ve más capex u opex por ejemplo, entran las variables. Si puede desembolsar más plata ahorita para un mantenimiento más barato o si prefiere no

pagar tanto ahorita porque se queda sin caja y no importa si le cuesta más más adelante porque de repente se lo va a cobrar a otro.

(6:10 ¶ 20 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

La empresa apuesta por la especialización y entiende que su proceso de creación de valor involucra “educar al cliente”, combinando ambos conocimientos con la finalidad de llegar al producto que necesita el cliente al mejor precio.

En el caso E007, el entrevistado considera explícitamente los recursos humanos, en particular un equipo de obra consciente y que cuente con el respaldo de la oficina central, como los recursos claves. El equipo de obra consciente hace referencia a la capacidad del equipo asignado a un proyecto para gestionar el costo y el plazo del proyecto.

De la entrevista también se infiere que el conocimiento del negocio inmobiliario, la capacidad de mantener una buena relación con el cliente y el “dinamismo del cliente” (recursos operantes), son importantes para el entrevistado. No se identifican acciones específicas ligadas a la estrategia asociadas a gestionar estos recursos.

El conocimiento del negocio inmobiliario se pone de manifiesto al momento de negociar con los clientes potenciales como parte de la gestión comercial ya que les permite mostrar que pueden “crear valor” para ellos. Además, es un punto que le permitió a la empresa en sus etapas iniciales hacer crecer su negocio. La buena relación con el cliente está relacionada con lo que el entrevistado denomina “dinamismo”. El dinamismo está asociado al “cliente dinámico” y hace referencia a un cliente proactivo, expeditivo (en el sentido que agiliza temas, sobre todo de dinero) y transparente. El entrevistado indica que el tener buena relación con el cliente estimula el “dinamismo” en la obra. Al respecto, el entrevistado procura mantener una buena relación con los clientes y espera que el residente también lo haga por sus propios medios. Como empresa no se toma ninguna acción específica al respecto. En relación a la forma cómo la compañía gestiona a los equipos de proyecto, la

compañía hace uso del resultado operativo, herramienta para controlar el costo y el tiempo del proyecto.

En el caso E002, el entrevistado considera claves los recursos humanos y la tecnología. Implícitamente el entrevistado reconoce el conocimiento y la experiencia (recursos operantes) como importantes.

En relación a la gestión de los recursos humanos, para el entrevistado, el ser humano motivado y comprometido no sólo permite a la compañía crecer ordenadamente, sino además le permite obtener proyectos con la calidad solicitada por los clientes y en los plazos adecuados:

... muchas veces discuto con la misma parte administrativa, hay personas que dicen que mucho valor le estás dando (al personal obrero). Sí, si de eso ganamos, no le estoy dando mucho valor simplemente estoy dando el valor que ellos tienen, nada más...

(7:41 ¶ 218 in 210317 E002 Transcr - Codificado.docx)

Se busca fortalecer la autoestima del ser humano y motivarlo a través de conversaciones informales y se organizan almuerzos o cenas con dicho fin. En estas actividades se incluye tanto a la mano de obra contratada directamente por la empresa como a los subcontratistas. La empresa también facilita capacitaciones al personal, siempre priorizando al personal obrero:

... los tiene contentos y te colaboran mucho más, es increíble. A veces el ser humano no necesita plata sino cariño, amor, que valores su trabajo, que le digas, gracias hermano, por ti se están haciendo las cosas...

(7:39 ¶ 202 in 210317 E002 Transcr - Codificado.docx)

En relación a la tecnología, el entrevistado la considera como un facilitador que le permite a la organización lograr sus objetivos en los proyectos. Para el entrevistado, la

calidad está por descontada por los clientes sin embargo es el plazo lo que más valoran y en ese sentido, el uso de la tecnología sumado a una adecuada planificación y facilitada por la experiencia de la gerencia permite asegurar los plazos y resolver problemas. La tecnología le permite además mejorar la productividad en los proyectos. En relación a los recursos operantes identificados, la empresa no toma acción estratégica alguna para gestionarlos.

En el caso E010, el entrevistado reconoce explícitamente tres recursos claves: los recursos humanos (“valor humano” en sus propios términos), los recursos financieros y los subcontratistas. El área de gestión humana es considerada estratégica. Se pone mucha atención a las personas, ya que se considera que las personas comprometidas brindan un buen servicio:

... colaborador que se siente motivado, que se siente comprometido con la empresa, va a dar el 100 x 100 por el cliente porque está representando a la organización.

(20:16 ¶ 49 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

El entrevistado se refiere por valor humano a las personas y prefiere usar este término en lugar de recursos:

... porque a veces como que se puede pensar que es algo que se pone y se saca, es un recurso, algo que yo uso y luego lo deshecho; ... y por eso le hemos puesto el valor humano.

(20:65 ¶ 282 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

Por otro lado, se infiere de la entrevista como recursos claves a la confianza, la innovación, la empatía y la capacidad de resolver problemas (recursos operantes). En relación a la confianza, la empresa busca generarla en la relación con el cliente siendo transparente y asertivo. Por otro lado, la innovación es considerada un factor estratégico (una de las cuatro estrategias de la compañía). El entrevistado considera además que, si lo aplicara la supervisión, por ejemplo, se podrían obtener soluciones creativas que creen valor para todos

los actores y no sólo para el cliente. En relación a la empatía y la capacidad de resolver problemas, el entrevistado las considera relacionadas:

... (antes que esperar a que el cliente nos cuente sus problemas) más bien es acompañar y decir, “cuéntame que problemas tienes... como podemos resolver, apoyarte a resolver, hicimos esto de esta y otra manera en este proyecto, tenemos tales contactos, tenemos tales cercanías con tal o cual proveedor”. Buscamos esa iniciativa como para reducir ese impacto negativo que pueda tener el cliente ...

(20:104 ¶ 358 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

En relación a la gestión de los recursos claves mencionados explícitamente, el énfasis está en el valor humano a través del “foco en las personas” (una de las cuatro estrategias de la compañía), con el objetivo de lograr colaboradores comprometidos. Para ello, primero se aseguran de comunicar la estrategia, y sobre todo, que el colaborador la interiorice:

... No solamente buscamos transmitir un conocimiento sino una experiencia

(20:95 ¶ 149 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

Se busca luego capacitar a las personas en habilidades blandas (incluye comunicación verbal y no verbal), en principio a las jefaturas sin embargo se brinda la oportunidad a los jefes para que seleccionen a aquellos de mejor desempeño:

... con la tecnología y esta coyuntura, muchas cosas han cambiado, pero nos mantenemos con ese cuidado en la comunicación. Asegurarnos que el mensaje llegue, cómo lo damos y hemos tenido inclusive una formación a los líderes y a las jefaturas por ejemplo de habilidades blandas. Y dentro de ellas, la comunicación.

(20:91 ¶ 49 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

Se realizan evaluaciones de desempeño y competencias, y se brinda reconocimiento público al buen desempeño. También se llevan a cabo encuestas de clima laboral y “*empowerment*” para identificar oportunidades de mejora. Se busca además formar equipos

integrados y fomentar el trabajo en equipo. Se generan reuniones de integración y se busca identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores para atenderlas. En relación a la gestión de recursos claves inferidos, se atiende directamente a la innovación dentro de una de las cuatro estrategias de la compañía sin embargo de la entrevista no se aprecia que se aborde estructuradamente.

**Análisis horizontal.** Todos los entrevistados consideran claves los recursos operantes, pese a que en todos los casos la mayoría de recursos operantes identificados han sido inferidos; es decir, no fueron mencionados directamente por el entrevistado. En ninguno de los casos los entrevistados mencionaron recursos operandos como claves. Los recursos considerados a priori claves explícitamente por los entrevistados son los que se muestran en la Tabla 8. De todas las entrevistas se infiere del discurso de los entrevistados que algunos recursos operantes como el conocimiento, la capacidad de resolver problemas o la de innovar son considerados claves. En la Tabla 9 se muestran la cantidad de citas en donde se hace referencia a los recursos operantes inferidos para cada uno de los casos estudiados.

A esta importancia inferida asignada por el entrevistado le debería corresponder acciones estratégicas específicas, sin embargo, sólo se reconocen estas en tres de las siete empresas estudiadas y para algunos recursos operantes como son el conocimiento y la confianza, asociado a la capacidad de los colaboradores de generar confianza. De ellos, el conocimiento es el que cuenta con mayor enraizamiento (cantidad de citas en donde se hace referencia al conocimiento).

En la Tabla 10 se explora cómo se manifiesta la gestión del conocimiento. En todos los casos los recursos operantes identificados están asociados a la propia empresa. Sólo en dos de los siete casos (E003 y E004) se considera al conocimiento del cliente como un recurso operante clave en el proceso de creación de valor.

**Tabla 8***Recursos Claves (Detallado) Versus Grupo de Documentos*

Sum of QUOTATIONS	Column Labels							Grand Total
Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	
R - Recursos Humanos	4	1	8	4	5	11	8	41
o Recursos - RRHH	3	-	2	-	2	11	4	22
Gr=22								
o Recursos - Gente comprometida	-	-	3	-	3	-	3	9
Gr=9								
o Actores - Personas con experiencia	1	-	-	4	-	-	1	6
Gr=6								
o Recursos - Capacidad humana	-	1	2	-	-	-	-	3
Gr=3								
o Recursos - Capacidad de mejorar diseño durante ejecución	-	-	1	-	-	-	-	1
Gr=1								
R.OPRN - Tecnología	7	4	2	6	-	1	5	25
o BIM	-	2	2	6	-	-	5	15
Gr=15								
o Innovación Tecnológica	7	2	-	-	-	1	-	10
Gr=10								
Subcontratistas	1	-	1	3	-	1	3	9
• Actores: Subcontratistas	1	-	1	3	-	1	3	9
Gr=9								
R - Financieros	2	-	3	-	-	3	1	9
o Recursos - Financieros	2	-	3	-	-	3	1	9
Gr=9								
R.OPRN - Coord. Interna	-	-	6	-	-	-	-	6
o Interacciones: Operaciones - Presupuestos	-	-	3	-	-	-	-	3
Gr=3								
o Interacciones: Oficina Principal - Obra	-	-	3	-	-	-	-	3
Gr=3								
Grand Total	14	5	20	13	5	16	17	90

**Tabla 9***Recursos Operantes Inferidos (Resumido) Versus Grupo de Documentos*

Sum of QUOTATIONS	Column Labels							Grand Total
Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79 ; GS=2	E004 Gr=110 ; GS=2	E006 Gr=88 ; GS=2	E007 Gr=76 ; GS=7	E008 Gr=116 ; GS=3	E010 Gr=126 ; GS=3	
R.OPRN - Conocimiento	10	4	17	29	12	4	4	80
R.OPRN - Innovación	1	4	4	-	1	12	14	36
R.OPRN - Confianza y buenas relaciones	-	4	1	7	5	7	10	34
R.OPRN - Resolver problemas	2	1	1	2	3	8	10	27
R.OPRN - Tecnología	7	4	2	6	-	1	5	25
R.OPRN - Coord. Interna	-	-	6	-	-	-	-	6
Grand Total	20	17	31	44	21	32	43	208

**Tabla 10***Gestión del Conocimiento (Resumen) Versus Grupo de Documentos*

Sum of QUOTATIONS	Column Labels							Grand Total
Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	
Lecciones aprendidas	-	1	-	6	-	-	1	8
Especialización	-	4	-	-	-	-	-	4
Del Cliente	-	2	-	-	-	-	-	2
Del Subcontratista	-	-	-	-	-	-	1	1
Desarrollo profesional	-	-	-	-	-	-	1	1
Grand Total	-	7	-	6	-	-	3	16

Sin embargo, sólo en el caso E003, como se muestra en la Tabla 10, se aborda proactivamente la gestión del conocimiento del cliente, creando a partir de la estrategia de la compañía el espacio para “educar al cliente”, explorar qué significa valor para él y así poder ofrecer un mejor servicio.

La capacidad de generar confianza (confianza y buenas relaciones) es otro de los recursos operantes considerado clave que se gestiona de cierta manera en tres de las siete empresas estudiadas. En la Tabla 11 se muestra el detalle de cómo las empresas gestionan la confianza. También se aprecian acciones proactivas y pasivas, pero no estructuradas para generar confianza con el cliente. Los entrevistados han reconocido que la confianza es clave en el proceso de creación de valor en la medida que promueve la buena interacción entre cliente y contratista.

En todos los casos se considera a las personas como recursos (recursos humanos) y sólo en un caso se aprecia consciencia de este hecho y del mensaje que se puede transmitir con ellos. En todos los casos se considera al recurso humano como un recurso clave, el cual adopta las formas de personas comprometidas, personas con experiencia o personas conscientes, entre otras. De hecho, los recursos humanos es el código con más enraizamiento dentro de los recursos claves mencionados explícitamente. En la Tabla 12 se muestra cómo



las empresas gestionan los recursos humanos.

**Tabla 11**

*Gestión de la Confianza (Detallado) Versus Grupo de Documentos*

Sum of QUOTATIONS	Column Labels							Grand Total
Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	
● Colaboración								
Gr=11	-	3	-	4	-	-	3	10
○ Demostrar al cliente que eres capaz								
Gr=2	-	-	-	2	-	-	-	2
○ Demostrar que buscas que las cosas fluyan								
Gr=2	-	-	-	2	-	-	-	2
○ No buscar trabas								
Gr=1	-	-	-	1	-	-	-	1
Grand Total	-	3	-	9	-	-	3	15

**Tabla 12**

*Gestión de Recursos Humanos (Resumido) versus Grupo de Documentos*

Sum of QUOTATIONS	Column Labels							Grand Total
Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	
Capacitaciones Hab. Blandas	5	-	-	-	-	3	8	16
Actividad extra laboral	2	-	1	-	-	2	3	8
Horizontalidad	1	-	4	-	-	-	2	7
Resultado Operativo	-	-	-	-	4	1	1	6
Supervisión de gerencia	-	-	1	-	-	-	4	5
Evaluación del personal	-	-	1	-	-	2	2	5
Reconocimiento público	-	-	2	-	-	-	2	4
Proceso de selección	-	-	2	-	1	-	1	4
Políticas empresariales	-	-	1	-	-	-	2	3
Bono económico	-	1	-	-	-	2	-	3
Grand Total	8	1	12	-	5	10	25	61

**4.1.2 Actores y sus Roles en el Proceso de Creación de Valor**

La proposición planteada para el presente estudio indica que, desde la lógica dominante de servicio, todos los actores claves en el proceso de creación de valor cumplen el mismo rol, el cual consiste en la aplicación e integración de recursos operantes. En las entrevistas se explora los actores que los entrevistados consideran claves dentro del proceso de creación de valor y qué roles desempeñan con la finalidad de validar la proposición planteada.

**Análisis individual.** Del caso E008 se concluye que los actores identificados tienen roles diferentes, de acuerdo a la proposición planteada. Se reconocen como actores claves a aquellos pertenecientes al contratista, al cliente y a la supervisión. En este caso la supervisión fue identificado como clave explícitamente.

Por parte de la propia compañía, el entrevistado destacó el rol del líder, cuyas funciones principales están asociadas a mantener una buena relación con el cliente y a resolver problemas. Este actor recae en los más altos cargos de la compañía (residentes, gerentes de proyecto, gerente de operaciones, gerencia general).

El cliente no es mencionado directamente como actor clave y su rol es considerado pasivo: dar confianza, estar cerca, creer en el proyecto. Por otro lado, el entrevistado destacó el rol de la supervisión, así como su impacto en el proceso de creación de valor de la compañía. La supervisión influye de manera relevante en la definición del proyecto y la generación de expectativas del cliente. La relación con la supervisión suele ser tensa y conflictiva.

En el caso E004, al igual que en el caso anterior, se aprecia que los actores tienen roles diferentes en relación a la aplicación e integración de recursos operantes. Se reconocen como actores claves pertenecientes al contratista, al cliente y a la supervisión. En este caso la supervisión fue identificado como clave inferido de la entrevista (no fue mencionado explícitamente).

Dentro de su compañía, el entrevistado destaca a las personas en general y posteriormente enfatiza a los más altos cargos de la compañía (residentes, gerentes de proyecto, gerente de operaciones, gerencia general) y destaca la figura del líder, personaje que “aglutina” a su equipo para lograr gente comprometida y que da el “soplo de vida” (inyecta energía a su equipo).

Sin embargo, en el transcurso de la conversación, el entrevistado destaca también el

rol del cliente y de la supervisión, y su importancia va a estar determinada por el conocimiento del negocio de construcción por parte del cliente. A mayor conocimiento por parte del cliente sobre negocio de construcción (como el caso de aquellos que construyen al menos un proyecto al año), más se asemeja la construcción a un *commodity*, el contratista tiene menos oportunidad de ofrecer valor agregado y el cliente se apoya menos en la supervisión y el contratista para conocer del negocio:

... Cuando tú tienes un cliente que va a construir una sola vez en cinco años, el cliente quiere que tú lo soportes en todo, necesita que la constructora asuma varias funciones.

... Es como que necesita mucho más de tu conocimiento ... Entonces, tienes más valor agregado que ofrecer porque el cliente no conoce, necesita soporte. En cambio, cuando un cliente que viene haciendo durante quince, veinte años, proyectos similares en su rubro y tiene un departamento, un área de infraestructura en su organización, este cliente lo que contrata es la parte *commodity*, en donde ya hay muy poco valor agregado que puedes ofrecer ... Y que pasa ahí, te dejan precisamente con la poca posibilidad de ofrecer valor agregado. Cuando te quitan todo lo demás, se puede competir solamente por precio. Porque ¿qué más le puedes ofrecer, digamos, en esa parte del alcance que te dejan a ti? Plazo, precio. Y la calidad, la seguridad, están obligadas por contrato. El plazo también, claro. Pero una empresa podría ofrecer un menor plazo y ahí de repente puedes dar un pequeño valor agregado porque yo lo voy a hacer en 15 días menos que la otra constructora. Y lo voy a hacer en 100 mil soles menos que la otra constructora. Y terminan decidiendo por eso... Tú te conviertes en un *commodity*, tú te obligas por un contrato a cumplir ciertas características y entonces los márgenes bajan porque viene cualquier otro y te puede ofrecer digamos que casi lo mismo. Ese casi lo mismo, nosotros lo percibimos. Ser más confiables, ser una empresa seria que respeta las leyes, que vas a pagar conforme a ley, que vas a

comprar conforme a ley, que vas a respetar las normas del lugar en donde vas a construir. Eso tiene un valor agregado desde nuestro punto de vista. Pero el cliente también dice, oye, pero si tu no haces eso, igual yo puedo contratar a otro que no tenga tan buena reputación, pero tengo cómo obligarlo a hacerlo porque en el contrato dice que, si le ponen una multa, él lo paga; que, si pasa esto, él lo paga... Entonces, te hacen competir con empresas que tal vez no tengan esa misma reputación, pero se sienten tranquilos de exigirlo por un contrato.

(5:104 ¶ 118 – 120 in 210410 E004 Transcr - Codificado.docx)

El cliente que conoce del negocio de construcción se percibe como alguien que deja trabajar (rol pasivo), deja hacer, siempre cuidando el costo de su proyecto y protegiéndose contractualmente. El entrevistado indica que algunos clientes están más preocupados por protegerse contractualmente (en referencia a la modalidad usual de contratar; esto es, a suma alzada) e incluso algunos de ellos emplean los contratos como herramientas punitivas.

Por otro lado, en el caso de clientes que conocen poco del negocio de construcción, la supervisión adquiere un rol más protagónico. En este caso, el rol de la supervisión se percibe de manera negativa y que interfiere con el proceso de creación de valor del contratista:

... los gastos en control no pueden ser más caros que las consecuencias de no controlar. En calidad aplica lo mismo. Yo no voy a poner un punto de inspección que me identifique algún desperfecto que no me hace ninguna mella en el resultado final y que lo puedo corregir más tarde en un punto de inspección. Viene la supervisión y te dice, “no, aquí hay un producto defectuoso, tienes que levantarlo. Y, además, según contrato, si no lo levantas en dos días, tienes una penalidad”. Entonces ahí está entorpeciendo tu trabajo porque el que sabe construir eres tú, el que diseña el proceso constructivo eres tú, el que sabe en qué momento pones tus controles eres tú...

(5:105 ¶ 244 in 210410 E004 Transcr - Codificado.docx)

En el caso E006 se aprecia que los actores identificados como claves por el entrevistado tienen roles distintos, tomando como referencia la proposición planteada. Se reconocen como actores claves pertenecientes al contratista, al cliente y a la supervisión. En este caso la supervisión fue identificado como clave inferido de la entrevista (no fue mencionado explícitamente).

Por parte del constructor, el entrevistado destaca explícitamente el rol del gerente general y del residente, y su actuación destaca en función de la etapa del negocio en la que se encuentren. Se rescata de la entrevista que el proveedor estratégico con conocimiento experto también es importante para la compañía. El entrevistado enfatiza la importancia de la confianza como factor clave de éxito en el negocio, la cual parece guiar las acciones de los actores claves de la compañía.

En la etapa de licitación, es el gerente general, soportado por el equipo de presupuestos, el responsable de generar confianza con el cliente. Esto lo logran demostrando capacidad producto del conocimiento del negocio inmobiliario y de construcción, dado que son una empresa inmobiliaria y constructora:

... como una parte principal de mi estrategia comercial era decirles a las otras inmobiliarias a las que les daba servicio, “conozco claramente cuál es tu interés, tu negocio, cuál es la percepción de tu cliente final, y por lo tanto, yo voy a buscar atenderte en ese sentido.”

(3:68 ¶ 12 in 210422 E006 Transcr - Codificado.docx)

Demostrar dicha capacidad al momento de licitar demanda que el constructor se involucre anticipada y oportunamente en el proyecto, lo cual no siempre es posible debido a que muchas veces los tiempos para presupuestar son muy cortos, sobre todo cuando la modalidad contractual es suma alzada, tipo de contratos que prima en los negocios de la compañía.

Durante la etapa de ejecución, destaca el rol del residente y su equipo de obra. El entrevistado es consciente de la importancia de la confianza para generar colaboración entre los involucrados, y como base para poder brindar un buen servicio; esto es, hacer que el cliente esté contento con el resultado obtenido al final del proyecto. En ese sentido, procuran no sólo no buscar trabas para que “las cosas fluyan”, sino además demostrar que se busca que las cosas fluyan (i.e. no presentar adicionales ni reclamos innecesariamente que sólo desgastan la relación).

Cuando el entrevistado menciona que “el proyecto fluye”, hace referencia por un lado a que se resuelven las incompatibilidades entre las diversas especialidades del proyecto, lo cual puede generar ahorros tangibles para el cliente, ya sea por resolver problemas del proyecto o a través de mejoras al producto. Por otro lado, se trabaja en “constructabilidad”, esto es, hacer el proyecto más fácil de construir y no necesariamente en ahorros para el cliente. Este punto es parte de la percepción antagónica de la construcción que se infiere de esta entrevista.

El entrevistado también es consciente de la relación antagónica de la confianza con la percepción negativa que se tiene del constructor, ya que es el constructor el responsable de generar los adicionales que afectan el resultado económico del cliente. Asimismo, el entrevistado es consciente de la tensión que se genera entre la confianza con la percepción antagónica de la construcción per se; es decir, el constructor y el cliente parecen entender el negocio de la construcción de manera distinta:

... hay personas que terminan con el prejuicio de creer que solamente el constructor está proponiendo algo porque el constructor va a ganar y no necesariamente es así.

Uno como constructor busca que sea más fácil construir, no necesariamente más barato, pero el cliente siempre quiere como es la palabra, este, exagerar de que todo tiene que ser ahorro para el, nada más. Entonces eso complica a veces las cosas.

(3:71 ¶ 182 – 192 in 210422 E006 Transcr - Codificado.docx)

El supervisor tiene un rol importante. Es “la tercera pata” como lo llama el entrevistado, haciendo referencia a la relación que se genera entre contratista, supervisor y cliente. El supervisor puede terminar afectando la colaboración en la medida que tome o una actitud proactiva o una obstruccionista. En esta relación también afecta la percepción negativa que se tiene del constructor además de la percepción antagónica sobre la construcción. Por ello es que el entrevistado reconoce que es necesario generar confianza, base para la colaboración.

El rol del gerente de proyectos por parte del cliente es un rol pasivo. En la medida que el cliente tenga la mente abierta, que tenga apertura, va a tomar de mejor manera las propuestas del constructor. Y esto sucede, de acuerdo a lo descrito por el entrevistado, si hay confianza. Al contrario, un cliente desconfiado, tomará una actitud cerrada, ya que pensará que las propuestas del constructor buscan adicionales.

En el caso E003, los actores identificados como claves por el entrevistado parecen cumplir el mismo rol, coherente con la proposición planteada. Se reconocen como actores claves a las personas en general, en donde se incluye al contratista, proveedores y al cliente. No se menciona directamente a la supervisión dentro de los actores que influyen en el proceso de creación de valor de la compañía.

En relación al rol del contratista, el proceso diseñado por la compañía denominado “conducir al cliente por la senda del valor” involucra llevar a cabo acciones asociadas a explorar qué significa valor para el cliente (dado que el cliente sabe lo que quiere, pero no sabe cómo llegar a ello). Las acciones del contratista se soportan en la especialización; en el conocimiento especializado involucrado (recurso operante).

En ese sentido, las personas en general mencionadas por el entrevistado, pueden pertenecer a la propia compañía o a los subcontratistas o al mismo cliente. Independiente de

su procedencia, lo importante es que se conformen equipos integrados, cuya característica primordial es que se encuentran alineados a un mismo objetivo. Los equipos integrados son un componente clave dentro del proceso de creación de valor del contratista, cuyo rol es clave durante la etapa temprana (previo al inicio de la ejecución) para llegar al costo objetivo.

Con la finalidad de alinear a los colaboradores a los objetivos trazados, la empresa brinda bonificaciones económicas en base a resultados específicos y además manifiesta que la cultura de la empresa, asociada a promover tecnología y un entorno colaborativo, cumple un rol fundamental. Se espera que para el buen desempeño de los equipos integrados y teniendo claro el objetivo, la interacción entre los integrantes se desarrolle de manera colaborativa.

En relación al rol del cliente, el entrevistado destaca explícitamente el hecho de tener apertura como “ticket para entrar a este negocio”, haciendo referencia al sistema propuesta como parte de la estrategia de la constructora que representa. Además, destaca el rol de la confianza mutua, y señala lo siguiente:

En proyectos donde yo he tenido problemas, porque también los he tenido, es porque se ha perdido la confianza.

(6:66 ¶ 130 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

Sin embargo, de la entrevista se infiere la importancia del conocimiento del cliente en el proceso de creación de valor. En ese sentido, la apertura a la que hace mención el entrevistado no sólo corresponde al punto de partida “para entrar al negocio” sino además como factor clave para propiciar la aplicación por parte del cliente del conocimiento de su negocio (recurso operante) en beneficio propio y del contratista.

Para gestionar la relación con el cliente, el entrevistado manifiesta que esta se maneja a distintos niveles y de manera escalonada. Además, indica que la compañía tiene un trato muy personalizado, participando el propio gerente general en la gran mayoría de reuniones claves, y además la organización está muy pendiente de lo que el cliente necesita. El



entrevistado manifiesta que la cultura de la compañía está orientada al cliente y que a veces cuesta trasladar esa cultura a la parte operativa, que muchas veces está más acostumbrada al sistema tradicional en donde las relaciones son más conflictivas:

En lo relacionado a la parte operativa, muchas veces tenemos que ir a hablar con la gente, a venderles un poco que el tema de que en nuestro caso no aplica el “sistema tradicional” en donde el cliente y constructor son como perro y gato.

(6:68 ¶ 143 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

En el caso E007, se aprecia que los actores identificados como claves por el entrevistado tienen roles distintos, tomando como referencia la proposición planteada. Se reconocen como actores claves pertenecientes al contratista, al cliente y a la supervisión. En este caso la supervisión fue identificado como clave explícitamente.

El entrevistado identifica cuatro actores claves: (a) el residente, (b) la supervisión, (c) el gerente general de la constructora, y (d) el gerente general de la compañía a la que le brindan el servicio. Se aprecia que los actores claves corresponden a las jefaturas y gerencias de la compañía.

La buena gestión del residente pasa por tener conciencia del costo y del tiempo, y es responsable de presentar mensualmente el resultado operativo (herramienta para controlar principalmente el costo y el plazo del proyecto) a la gerencia. Este actor debe manejar la relación con la supervisión, debe tener manejo de habilidades blandas y mucha empatía para realizar su gestión, de lo contrario puede generar problemas.

El rol de la supervisión está asociado a la gestión de las expectativas del cliente. Para el entrevistado, una adecuada supervisión es clave. Este actor tiene un impacto directo en la relación entre el constructor y el cliente. Cuando menciona a la supervisión indica que es muchas veces el equipo que lo conforma, las personas, antes que la empresa sea la que incide en el resultado del proyecto:

Porque a veces le puede decir (al cliente) que la obra se termina en 12 meses y va a costar 10 millones. Cuando en verdad es 15 (meses) y va a costar 15 millones.

Cuando ya le dicen al cliente, después tiene que estar buscando quien acepte eso y a veces van por el más informal, con tal de llegar al objetivo que ya se comprometieron.

(2:60 ¶ 133 in 210527 E007 Transcr - Codificado.docx)

Al igual que con el residente, se espera por parte del supervisor a cargo que tenga manejo blando y empatía para realizar su gestión. La relación entre el equipo de supervisión y el residente es clave para el éxito del proyecto:

... y acá hay dos actores, el residente y la supervisión. Eso hace que la relación sea fluida o que se corte.

(2:61 ¶ 137 in 210527 E007 Transcr - Codificado.docx)

Los otros dos actores que menciona el entrevistado, los gerentes generales de la constructora y del cliente, intervienen de manera escalonada si es que no se puede llegar a acuerdos en la obra. El gerente general de la constructora muestra preocupación por mantenerse informado, a sabiendas de que siempre hay ruptura de comunicación entre oficina y obra. Por este motivo visita las obras con frecuencia.

En relación al cliente, el entrevistado reconoce que cada cliente es único y que es el “cliente dinámico”, proactivo, expeditivo (en relación a la aprobación de temas relacionados con dinero) y transparente, el que permite que el proyecto avance en buenos términos:

... te sienta en una reunión, te dice “a ver, cuál es el problema”. “No, mira, que he pasado este vicio oculto porque había unas cimentaciones escondidas que no estaban consideradas en el presupuesto por vicio oculto”. Si quiere te sienta y te dice, “¿cuánto es?, 20,000, chau, siguiente punto”. Si no, te dice, “no, no lo valides, revisala, apruébala, lee el contrato las letras chiquitas” y toda la cosa. Ahí ... el dinamismo.

(2:35 ¶ 181 in 210527 E007 Transcr - Codificado.docx)

En el caso E002, también se aprecia que los actores identificados como claves por el entrevistado tienen roles distintos, tomando como referencia la proposición planteada. Se reconocen actores claves pertenecientes al contratista, al cliente y a la supervisión. En este caso la supervisión fue identificado como clave inferido de la entrevista (no fue mencionado explícitamente).

El rol del residente es el de proveer soluciones basadas en costo-beneficio. Para ello, hace uso de su conocimiento y experiencia. El entrevistado considera que por lo general en obra se generan relaciones conflictivas entre el supervisor y el residente. Considera que el rol del supervisor debería estar asociada a prevenir problemas, trabajando en equipo con el residentes, sin embargo, suele ocurrir lo contrario. Ante esta problemática, la empresa opta por conversar con el supervisor una vez ocurrido algún incidente. No se toma ninguna acción proactiva a nivel de empresa al respecto. El cliente tiene un rol pasivo asociado a proveer recursos económicos oportunamente.

En el caso E010, también se aprecia que los actores identificados como claves por el entrevistado tienen roles distintos, tomando como referencia la proposición planteada. Se reconocen actores claves pertenecientes al contratista, al cliente y a la supervisión. El entrevistado destaca principalmente como actores claves en el proceso de creación de valor de la compañía al directorio de la constructora y al cliente. En este caso la supervisión fue identificado como clave inferido de la entrevista (no fue mencionado explícitamente). Si bien el entrevistado menciona actores en específico, en general, considera que pueden aparecer otros actores dependiendo del tipo de proyecto que se aborde.

En relación al directorio de la constructora, este está conformado por el director, el gerente general, el gerente de operaciones y el gerente financiero, y tiene un rol clave en proveer la estrategia, recursos y experiencia, romper silos y alinear a las áreas de la

compañía, resolver problemas y escuchar las necesidades del cliente en particular.

El cliente cumple un rol principalmente pasivo asociado a escuchar con apertura y flexibilidad las propuestas del contratista, aceptar o rechazar recomendaciones y se le debe entender sus necesidades y expectativas. Sin embargo, el cliente interactúa activamente con el contratista a través de la definición de requisitos. Para el entrevistado, el contratista debe definir los objetivos del proyecto en función de los requisitos del cliente, sin embargo, el cliente cambia con frecuencia los requisitos.

Pese a que no es mencionado directamente, el entrevistado considera que la supervisión cumple un rol fundamental en el proceso de creación de valor, rol que afecta por lo general negativamente. El entrevistado considera que la supervisión del propio cliente suele tener mucho mejor desempeño que una supervisión externa, ya que esta suele prestar más atención a destacar su trabajo ante el cliente, antes que en el correcto desarrollo del proyecto.

Se infiere de los comentarios del entrevistado que hay cierto antagonismo entre el proceso de creación de valor de la supervisión y el del contratista; en donde el entrevistado percibe que para que el supervisor cree valor, tiene que destruir valor para el contratista:

...también me ha tocado algunos casos de supervisiones un poco más de esperar que te equivoques para decirte “te equivocaste”, en vez de decir, “oye, veamos las cosas para no equivocarnos...”

(20:19 ¶ 61 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

El entrevistado considera que esta situación genera una ironía ya que, si el contratista hace algo malo, significaría que la supervisión no está haciendo bien las cosas tampoco.

**Análisis horizontal.** De todos los casos estudiados, sólo en el caso E003 se reconoce que el entrevistado considera que todos los actores claves involucrados en el proceso de creación de valor de la compañía cumplen esencialmente el mismo rol: aplicación e

integración de recursos operantes. En particular, el recurso operante que gestionan es el conocimiento, tanto el conocimiento especializado del constructor como del cliente. Sólo en el caso E003 no aparece la supervisión como actor clave, como se muestra en la Tabla 13. Es preciso indicar que, si bien se emplea supervisión como actor, este considera a la supervisión o a la gerencia de proyectos.

**Tabla 13**

*Actores Claves (Resumido) Versus Grupo de Documentos*

Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	Grand Total
<b>A.CLAVE</b>								
A - Constructor Gr=109; GS=28	2	3	24	9	11	36	23	108
A - Cliente Gr=42; GS=5	5	2	3	4	7	8	13	42
A - Supervisión Gr=20; GS=4	3	-	2	1	4	9	3	22
Grand Total	10	5	29	14	22	53	39	172

Para poder entender los hallazgos del caso E003, es importante entender la estrategia de la compañía, la cual en parte busca bajar el riesgo al negocio para poder asegurar rentabilidad, y esto lo logra no licitando en el sistema tradicional. El detalle se mostrará al analizar el proceso de creación de valor de la compañía. En el resto de casos, los actores claves pertenecen al constructor, al cliente y a la supervisión o gerencia de proyectos.

Las acciones asociadas al cliente se sienten por parte de los entrevistados mayormente pasivas y de impacto positivo al proceso de creación de valor, mientras que también se identifican algunas acciones percibidas de manera mayormente negativa por parte de los entrevistados. En la Tabla 14 se resumen los hallazgos.

**Tabla 14**

*Acciones del Cliente (Pasivo - Activo) y la Percepción del Impacto de Dichas Acciones por Parte del Constructor (Negativo - Positivo)*

Sum of QUOTATIONS	Column Labels							Grand Total
Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	Grand Total
Pasivo	-	6	6	11	8	6	12	49
Positivo	-	6	6	11	8	6	12	49
Activo	2	3	13	5	4	1	7	35
Negativo	-	1	12	3	1	-	6	23
Positivo	2	2	1	2	3	1	1	12
Grand Total	2	9	19	16	12	7	19	84

Dentro de las acciones pasivas del cliente que impactan positivamente destacan la confianza, la cercanía y la apertura a recibir propuestas del contratista. En este aspecto, la reputación de las constructoras en el sector juega en contra. Las acciones percibidas como negativas están asociadas en su mayoría al cliente que conoce del negocio de construcción cuyos esfuerzos están orientados a reducir costos y a usar el contrato en su favor. Sin embargo, la acción asociada a reducir costos por parte del cliente es valorada en algunos casos de forma positiva y en otros de forma negativa. También se percibe de forma negativa cuando el cliente hace muchos cambios y cuando se posterga la aprobación de adicionales. Las acciones percibidas como positivas están asociadas al cliente proactivo y al hecho de pagar por parte del cliente.

Las acciones de la supervisión se perciben en su mayoría de manera negativa ya que afectan el proceso de creación de valor del contratista, como se muestra en la Tabla 15. Las acciones positivas están asociadas a “si fuera” así el supervisor, sería bueno para el negocio.

**Tabla 15**

*Acciones de la Supervisión (Resumido) versus Grupo de Documentos*

Sum of QUOTATIONS  Row Labels	Column Labels							Grand Total
	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79 ; GS=2	E004 Gr=110 ; GS=2	E006 Gr=88 ; GS=2	E007 Gr=76 ; GS=7	E008 Gr=116 ; GS=3	E010 Gr=126 ; GS=3	
Negativo	4	-	4	3	3	1	14	29
No trabajo en equipo	4	-	-	3	2	-	7	16
A favor del Cliente afectando al Contratista	-	-	4	-	-	-	7	11
Gestión de expectativas del Cliente	-	-	-	-	1	1	-	2
Positivo	1	-	-	-	-	-	1	2
Trabajo en equipo	1	-	-	-	-	-	-	1
Asegurar requisitos del cliente	-	-	-	-	-	-	1	1
Grand Total	5	-	4	3	3	1	15	31

Se puede inferir de las entrevistas que las acciones del cliente y de la supervisión afectan el proceso de creación de valor de la compañía. También se aprecia que no hay acciones específicas por parte de los contratistas para abordar esta situación. Y en algunos casos las acciones del cliente y del supervisor son percibidas como que buscan crear valor para ellos a costas del valor del contratista como si el valor fuese una cantidad fija y que el beneficio de uno viene a costas del perjuicio de otro. Al respecto, es interesante lo que comenta el entrevistado del caso E010 quien hace mucho énfasis en la creatividad y la innovación:

Y de repente yo comprendo que a todos nos ha afectado (en referencia al impacto de la pandemia en los proyectos), pero creo que cuando todos ponemos de nuestra parte, las cosas son viables. Entonces hay clientes que me han dicho, “mira, te puedo reconocer 60%, te puedo reconocer el 50% o te puedo reconocer de esta manera”. O hasta en algunos casos hemos tenido el compromiso con algún cliente por ejemplo de

“en este proyecto no lo puedo hacer, pero en el siguiente proyecto que me estás cotizando puedo incluirte y considerarte”. Ver alternativas, como se dice, creativas, para encontrar una solución para todos.

(20:39 ¶ 199 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

Se aprecia también que sólo en los casos E007 y E008, la supervisión fue identificado explícitamente como un actor clave. En el resto de casos, salvo en E003, no fue mencionado explícitamente sin embargo dicho actor fue inferido posteriormente conforme se desarrollaba la entrevista.

En todos los casos, salvo en el caso E003 se ha identificado que los actores claves identificados dentro de las empresas entrevistadas recaen en los más altos cargos de la compañía: el directorio, gerente general, gerente de proyecto, residente para el constructor. Sólo en el caso E003 se habla de personas en general que conforman los equipos integrados, sin especificar cargos.

En todos los casos los entrevistados hablan de cliente en general, denominación que recae en la empresa, el gerente general, el gerente del proyecto o el inversionista. En el caso de la supervisión, los entrevistados hablan de la supervisión en general, la cual se manifiesta como el supervisor (a cargo del equipo de supervisión), el equipo de supervisión o la empresa de supervisión.

#### **4.1.3 Rol y Gestión de las Interacciones en el Proceso de Creación de Valor**

La proposición planteada desde la lógica dominante de servicio en relación a las interacciones, indica que, las interacciones tienen un rol clave en el proceso de creación de valor. Desde la lógica dominante de servicio, el principio fundamental 8 indica que “una visión centrada en el servicio es inherentemente orientada al beneficiario y relacional” (Vargo & Lusch, 2016, p. 8).



Por el contrario, desde la lógica dominante de bienes, “las interacciones son tratadas como simples mecanismos para facilitar el intercambio” (Hakansson et al., 2009, p. 27) de los bienes o servicios producidos. En la lógica dominante de bienes, las interacciones y el modelo relacional asociado, no son compatibles con dicha lógica (Vargo & Lusch, 2004a). Desde la lógica dominante de servicio, las interacciones se dan en un sistema en donde participan diversos actores mientras que, desde la lógica dominante de bienes, la relación es dual entre el proveedor y el cliente (Vargo et al., 2008; Vargo & Lusch, 2004a).

En las entrevistas se explora la relevancia de las interacciones en el proceso de creación de valor de las compañías constructoras, de ser el caso, entender cómo las gestionan, con la finalidad de validar la proposición planteada.

**Análisis individual.** En el caso E008, se identifica que las interacciones tienen un rol importante en el proceso de creación de la compañía sin embargo no se toman acciones específicas para gestionarlas. El entrevistado es consciente del impacto de la reputación que tienen las constructoras en el sector, lo cual impacta negativamente sobre las interacciones:

... El problema es que obviamente, nosotros los constructores siempre estamos del lado que nos vamos a gastar la plata ..., los que nos demoramos en el plazo, los que generamos adicionales, entonces eso hace que cuando tienes supervisiones de por medio que te colocan para poder auditar tu trabajo, las relaciones sean tensas. Pero eso es algo intrínseco al negocio en sí... Pero bueno, todo se puede arreglar, todo se debe ir conversando en el camino y resolviendo.

(1:122 ¶42 in 210531 E008 Transcr - Codificado.docx)

Las interacciones entre los distintos actores juegan un rol fundamental para el entrevistado ya que afecta el “buen servicio”, el cual involucra hacer sentir bien al cliente por el servicio brindado. Las interacciones se manejan de manera escalonada, en donde el primero que se “pelea” es el residente con el supervisor. Esta dinámica va escalando hasta

que llega a nivel de gerencias en donde se busca resolver los problemas. Algo similar sucede en la relación con los subcontratistas a quienes se tiene que hacer producir.

En este contexto, el entrevistado pone mucho énfasis en las personas y en resolver problemas como característica relevante del servicio que brindan. El entrevistado reconoce que al final es un tema de personas y que efectivamente, hay que buscar mayor empatía con el cliente sin embargo en relación al supervisor, sólo queda tratar de manejar este asunto ya que lograr empatía es complicado.

En el caso E004, también se identifica que las interacciones tienen un rol importante en el proceso de creación de la compañía sin embargo no se toman acciones específicas para gestionarlas. El entrevistado, en situación similar a la del caso E006, identifica una percepción antagónica de la construcción entre lo que entiende el cliente y la supervisión de la construcción, y lo que ve el constructor. Esta visión distinta de la construcción contribuye a la generación de interacciones negativas en la industria:

Entonces, cuando a ti te piden 30 hitos en una obra de 30 semanas, lo que te están diciendo es que tu cronograma tiene que ser perfecto porque cualquier desviación va a ser penalizada y eso no es posible porque estamos hablando de una obra de construcción, no es una fábrica de algo. Eso es entorpecer el trabajo del especialista que es el constructor...

(5:108 ¶ 252 in 210410 E004 Transcr - Codificado.docx)

El entrevistado reconoce la importancia de las interacciones con el cliente y la supervisión en el proceso de creación de valor; y manifiesta que estas dependerán del conocimiento sobre construcción por parte del cliente y de las acciones de la supervisión de dejar que el proceso fluya, o no. Acciones negativas pueden estar asociadas a interferir en los procesos de construcción del contratista, lo cual entorpece el trabajo de la constructora, pudiendo generar pérdidas (horas de ingenieros, por ejemplo) y conflictos.

Se asume un rol reactivo ante la supervisión ya que se reacciona a la intervención de esta, o se espera a que no interfiera. El entrevistado también destaca el rol de las interacciones internas entre el área de operaciones y el área presupuestos, sobre todo para la etapa de licitación con la finalidad de obtener propuestas más eficientes.

En el caso E006, también se identifica que las interacciones tienen un rol importante en el proceso de creación de la compañía sin embargo no se toman acciones específicas derivadas de la estrategia para gestionarlas. El entrevistado reconoce la importancia de la colaboración en el proceso de creación de valor de la empresa, y describe la colaboración por parte del cliente como el tener mente abierta (apertura a las propuestas del constructor) y por parte del supervisor el tomar una actitud proactiva (en lugar de enfocarse en lo que está mal). Y para lograr dicha colaboración, la confianza es fundamental. Sin embargo, la percepción negativa del constructor, así como la percepción antagónica de la construcción juegan en contra de la confianza. La empresa constructora asume a través del gerente general, el residente y el equipo de obra, ciertas acciones para lograr influir sobre la confianza, como se ha descrito previamente en el acápite de los actores y sus roles.

La colaboración no se aborda directamente, sino que la gestión está más dirigida a evitar situaciones que puedan afectar la colaboración y, por ende, el resultado del proyecto. Se trata de promover la colaboración a través de acciones orientadas a generar confianza, lideradas por el constructor (unilateralmente) y se depende de terceros (supervisor o cliente) para que se de dicha colaboración.

El entrevistado reconoce que siempre habrá tensiones (característica de todo proyecto) durante el proyecto así que conforme aparezcan problemas, se manejarán de manera escalonada priorizando el trato directo para evitar malos entendidos. En una primera instancia, lo maneja el residente con el supervisor y el gerente de proyectos, y va escalando hasta la intervención de las gerencias generales de cada compañía. Anticipadamente

(proactivamente) lo que hace la gerencia de la constructora es participar activamente a través de reuniones semanales con la supervisión y el cliente.

En el caso E003, se identifica que las interacciones tienen un rol importante en el proceso de creación de la compañía y se busca abordar proactivamente el impacto negativo que podrían tener las interacciones desde la estrategia. El entrevistado reconoce que las interacciones son importantes y manifiesta que el sistema tradicional es el que genera los conflictos en el negocio:

... es natural que si un constructor licita un proyecto en un mes y de la licitación de 5 es el que tiene el número más bajo, probablemente se ha equivocado y sea adjudicado. Y ... cuando te equivocas vas a entrar a sacar la mayor cantidad de adicionales y ampliaciones de plazo porque lo cierto está en que no es que esté mal, sino que son las reglas de juego que te han puesto. En ese famoso suma alzada, lo que te está diciendo el cliente, o lo que está diciendo el sistema, no el cliente, es la verdad, es “búscame las siete diferencias del proyecto y cuando las encuentres me sacas el adicional...”  
(6:69 ¶ 28 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

... tratamos de que cambie el sector porque el problema no es el cliente, no es el constructor, no es el diseñador, no es la gerencia de proyectos; el problema es el sistema ... El sistema es como si hubiera un ring de box, o sea, te pones dos guantes, un “*shorcito*” corto pues y el otro “*pata*” con guantes al frente, y lo que te toca es pelearte.

(6:70 ¶ 40 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

La estrategia que plantea la compañía reduce el riesgo de conflicto, asumiendo por parte de la constructora los adicionales y ampliaciones de plazo a cambio de tiempo para realizar ingeniería de valor.

Por otro lado, no se detalla acción alguna en relación a la gestión de las interacciones durante el proyecto, sin embargo, la empresa promueve la gestión colaborativa y de equipos integrados orientados bajo objetivos comunes. Sin embargo, el propio proceso de creación de valor de la compañía aborda proactivamente la interacción con el cliente con la finalidad de descubrir el valor para el cliente.

En el caso E007 se identifica que las interacciones tienen un rol importante en el proceso de creación de la compañía, sin embargo, no se toman acciones específicas para gestionarlas. El entrevistado considera que las interacciones influyen en el negocio. En este caso en particular, el entrevistado considera clave el rol de la supervisión en la relación que mantienen el contratista con el cliente, ya que impacta directamente el negocio. Para el entrevistado, en muchas ocasiones, lo que les dificulta mantener una buena relación con el cliente es la intervención de la supervisión, en la medida que esta interviene en la generación de expectativas y genera interferencia en la comunicación con cliente:

Porque a veces, en lugar de decirle al cliente las cosas como son, se las dice de otra manera y termina siendo un problema entonces eso es conocido...

(2:54 ¶ 133 in 210527 E007 Transcr - Codificado.docx)

Y cuando hace referencia a la supervisión, se refiere en particular al equipo de personas que la conforman y no necesariamente a la empresa. El entrevistado reconoce que es un tema de personas. Cuando surgen problemas, la relación se maneja de manera escalonada. Ante el surgimiento de un problema, el residente tiene que ver cómo lo resuelve por sus propios medios. La gerencia interviene en caso el residente no resuelva el problema. Un cliente dinámico, de acuerdo a lo definido por el entrevistado, influye positivamente en la solución de problemas.

En el caso E002, también se identifica que las interacciones tienen un rol importante

en el proceso de creación de la compañía, sin embargo, no se toman acciones específicas para gestionarlas. En estas interacciones destaca el rol de la supervisión y menciona que su influencia es positiva si la supervisión está alineada al trabajo del contratista:

Y el supervisor también prácticamente se alinea con nuestra forma de trabajo. El supervisor 12 de la noche estaba con nosotros, 1 de la mañana estaba con nosotros.

Eso era importante y eso a mí me da tranquilidad porque ... si el supervisor no se da cuenta de una cosa y yo que me doy cuenta, hago que se corrija, no lo hago pasar.

(7:26 ¶ 154 in 210317 E002 Transcr - Codificado.docx)

Sin embargo, la relación con la supervisión, liderada por el residente, no siempre es buena en obra y algunas veces la supervisión o el cliente toman la actitud de castigar. Es un tema de personas:

... algunas veces son castigadores. Ese es el gran problema que algunos de nuestros profesionales no quieren, digamos, dar su mano a torcer. Muchos se creen, el supervisor es el que manda. Entonces que dicen, yo soy el supervisor y yo mando, veo donde se equivoca, lo dejo hacer que se equivoque y luego sabes que, bóvalo.

(7:45 ¶ 166 in 210317 E002 Transcr - Codificado.docx)

Esta postura puede derivar en destruir valor para el contratista y para el proyecto:

Entonces la supervisión hace que se equivocó y después, sabes qué, se equivocó hay que botarlo. He botado como 16 columnas. Pero digo, “si estaba haciendo mal, ¿por qué no me avisaste? ¿Por qué hiciste que lo vaciaran (acto de colocar concreto en el molde) si ya vez que está mal?” “A no, tú, tú... tú deberías (saber); tu residente”.

“Pero dile pues a mi residente que está mal, que corrija”. Entonces, cosas así.

(7:29 ¶ 166 in 210317 E002 Transcr - Codificado.docx)

Pero siempre buscamos que estas relaciones no lleguen a extremos. Porque si llega a los extremos, la única que sufre las consecuencias es la obra.

(7:33 ¶ 174 in 210317 E002 Transcr - Codificado.docx)

Ante las relaciones conflictivas entre supervisión y contratista, este último suele conversar (hablar) con la supervisión, pero no siempre con resultados positivos. En el caso E010, también se identifica que las interacciones tienen un rol importante en el proceso de creación de la compañía y se aborda estratégicamente la interacción con el cliente. La interacción con la supervisión, pese a su importancia, no se aborda estratégicamente.

El entrevistado considera que las relaciones con todos los grupos de interés (no sólo con el cliente) se deben llevar con respeto, de forma cordial y en confianza. Sin embargo, destaca el foco en la relación con el cliente. De hecho, una de las cuatro estrategias de la compañía es “el cliente al centro” de la operación:

¿Cómo? Con flexibilidad, con comunicación abierta, con comunicación asertiva, asumiendo sus problemas como nuestros, buscando generar valor; hay una serie de iniciativas.

(20:93 ¶ 77 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

El rol del cliente es considerado principalmente pasivo.

El entrevistado también destaca el rol de la supervisión y como la interacción con este actor puede terminar afectando al contratista. Como se mencionó al analizar los actores claves, el entrevistado considera que, en ocasiones, las acciones de la supervisión están orientadas a sustentar su trabajo, lo cual termina generándoles valor, afectando el valor de la constructora, lo cual genera conflicto. Las interacciones en la compañía se manejan de manera escalonada.

**Análisis horizontal.** De los casos estudiados, se infiere que todos los entrevistados consideran importantes las interacciones en el proceso de creación de valor que propone la compañía, como se muestra en la Tabla 16 mostrada a continuación, sin embargo, sólo en el caso E003 y en el caso E010 se identifican acciones a nivel estratégico para mitigar el

impacto negativo que pueden tener las interacciones en el negocio. En la Tabla 16 se muestra el número de citas asociadas a las relaciones entre las interacciones y el valor que se genera tanto para el cliente y para el contratista. Más adelante se describirá con mayor detalle las definiciones de valor mostradas, sin embargo, lo importante de rescatar aquí es la percepción de los entrevistados sobre el impacto directo de las interacciones sobre el valor, tanto para el cliente como para el contratista.

**Tabla 16**

*Grupo de Códigos - Interacciones (Resumido) Versus Códigos: Valor*

Sum of CITAS Row Labels	Column Labels				Grand Total
	○Valor Indirecto - Contratista Gr=29	○Valor Tangible (directo) - Contratista Gr=46	●Valor: Para el Cliente Gr=105	●Valor: Para El Contratista Gr=83	
I.Contratista-Supervisión	1	7	7	16	31
I.Contratista-Cliente	4	3	8	7	22
I.Contratista-Subcontratista	1	3	1	2	7
I.Cliente-Supervisión	-	1	3	2	6
I.Contratista(internas)	-	1	-	-	1
i.Contratista-Grupo de Interés	-	-	-	-	-
I.Contratista-Proyectistas	-	-	-	-	-
Grand Total	6	15	19	27	67

En la Tabla 17 se muestra la cantidad de citas asociadas a cada interacción inferida de las entrevistas y se aprecia que la interacción entre el contratista y la supervisión es la que cuenta con más citas. Todos los entrevistados coinciden en que la interacción entre el contratista y la supervisión se caracteriza por ser tensas y conflictivas, como se muestra en la Tabla 18.

**Tabla 17**

*Grupo de Códigos - Interacciones (Resumido) Versus Grupo de Documentos*

Sum of CITAS	Column Labels
--------------	---------------



Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	Grand Total
I.Contratista-Supervisión	5	-	4	2	3	13	3	30
I.Contratista-Cliente	1	3	6	4	1	6	4	25
I.Cliente-Supervisión	-	-	4	-	-	3	-	7
I.Contratista-Subcontratista	1	-	4	1	-	1	-	7
I.Contratista(internas)	-	-	6	-	-	1	-	7
i.Contratista-Grupo de Interés	-	-	-	-	-	-	1	1
I.Contratista-Proyectistas	-	-	-	1	-	-	-	1
Grand Total	7	3	24	8	4	24	8	78

**Tabla 18***Grupo de Códigos - Características de las Interacciones Contratista - Supervisión**(Resumido) Versus Grupo de Documentos*

Sum of QUOTATIONS	Column Labels							Grand Total
Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	Grand Total
Relaciones tensas y conflictivas	5	1	7	7	3	26	1	50
Grand Total	5	1	7	7	3	26	1	50

Al respecto y a pesar de la coincidencia, es interesante evaluar las causas de las relaciones tensas y conflictivas que señalan los entrevistados, las cuales están asociadas a cómo entienden el negocio los entrevistados. En el caso E008 se considera que las constructoras tienen mala reputación que ocasionan conflictos en los proyectos y no hay mucho que se pueda hacer; así es el negocio. En el caso E004 se señala que hay una percepción antagónica de lo que se entiende por construcción entre lo que piensa el constructor y lo que piensan la supervisión y el cliente, quienes (a ojos del constructor) consideran que la construcción es como una fábrica en donde todo se puede tener controlado al milímetro. Al respecto el constructor no puede hacer mucho y reacciona o espera que la supervisión no interfiera en sus procesos.

En el caso E006 también se da esta percepción antagónica pero asociada a la contradicción que se genera entre los ahorros para el cliente y la constructabilidad (la cual facilita la construcción, pero no necesariamente genera ahorros para el cliente). Al respecto, el constructor trata de evitar conflictos generando confianza, unilateralmente y a expensas de las acciones del cliente y la supervisión. Influye además los cambios que genera el cliente a su proyecto durante la ejecución del mismo. En el caso E007 y el caso E002 se considera que los conflictos son temas de personas. En el primer caso se espera que estas resuelvan sus problemas por sí mismas, y en el segundo, se busca negociar con la supervisión. En el caso E010 se toman decisiones estratégicas para abordar las interacciones con el cliente sin embargo se obvia a la supervisión.

Luego, en los proyectos se genera el conflicto dado que la supervisión en algunos casos busca generar valor para ellos mismos y esto, en algunos casos, afecta el valor del contratista. El resultado de esto depende de las acciones de la supervisión más que de las de la empresa constructora. En el caso E003 se emprenden acciones a nivel estratégico que atacan directamente el problema detectado, el cual está asociado al sistema tradicional. Es éste el que enfrenta a los diferentes actores por lo que la empresa decide diseñar un sistema diferente que mitigue el riesgo y evite el conflicto.

Si se toma como referencia que los hallazgos sobre los actores, en relación a los actores claves, se aprecia que los casos E002, E004, E006 y E010 consideran a priori que su proceso de creación de valor considera principalmente a dos actores, al contratista y al cliente. De las entrevistas se infiere que la supervisión tiene un rol relevante que afecta el proceso de creación de valor. En los casos E007 y E008 se identifica como clave explícitamente a la supervisión sin embargo no se abordan decisiones estratégicas al respecto. En el caso E003 no se reconoce a la supervisión como clave en el proceso de creación de valor de la compañía.

#### **4.1.4 Proceso de Creación de Valor de las Empresas Constructoras**

La proposición planteada desde la lógica dominante de servicio en relación al proceso de creación de valor indica que, el valor es co-creado entre diversos actores, siempre incluyendo al beneficiario. Esta proposición corresponde al Axioma 2 de la lógica dominante de servicio (Vargo & Lusch, 2016). Por el contrario, desde la lógica dominante de bienes, el valor es creado por la empresa productora (Vargo & Lusch, 2008a). En las entrevistas se explora propiamente el proceso de creación de valor a través de las acciones y decisiones derivadas de la estrategia de las compañías constructoras, con la finalidad de validar la proposición planteada.

**Análisis individual.** Del caso E008 se infiere que su proceso de creación de valor considera que el valor es creado por la propia compañía, en donde el cliente tiene un rol pasivo. Esta inferencia es coherente con el discurso del entrevistado asociado a que la empresa es responsable de “agregar valor”. Pese a ello, el entrevistado reconoce la importancia de las interacciones en el proceso de creación de valor, sobre todo aquellas asociadas a la relación con la supervisión. El proceso de creación de valor de la compañía, según lo descrito por el entrevistado, se puede dividir en dos partes, una enfocada netamente en el proyecto y otra asociada a brindar un buen servicio.

El foco en el proyecto está asociado a hacer bien las cosas en relación a calidad, tiempo, costo y seguridad en el proyecto. De esto se encarga el equipo de obra y el entrevistado le denomina frente interno. Las interacciones que se producen en este proceso suelen ser conflictivas; intervienen inicialmente el residente y el supervisor:

Tienes el frente interno de tu obra, de tu producción, correcto, los que desarrollan, construyen, residente, tu gerente de operaciones, tus gerentes de proyectos, que se encargan digamos de producir lo que tienen que producir y facturar lo que tienen que facturar.

(1:99 ¶ 169 in 210531 E008 Transcr - Codificado.docx)

Dar un buen servicio involucra hacer sentir bien al cliente, mantener buenas relaciones con él, así como resolver problemas. El buen servicio está asociado a las interacciones entre diversos actores (del contratista, de la supervisión y del cliente). El entrevistado considera que la construcción es un *commodity* (por definición, carente de diferenciación), sin embargo, considera que es factible lograr diferenciación a través el servicio; lo que “agrega valor”:

Entonces, la diferenciación viene un poco por el tema del servicio, del contacto, de la interrelación que uno puede tener con los representantes del cliente. Por ahí viene un poco el tema, pero después, en realidad es casi un *commodity* lo que existe en construcción a nivel de costos y producto.

(1:66 ¶ 23 in 210531 E008 Transcr - Codificado.docx)

Esta definición de servicio es coherente con la visión de los servicios desde la lógica dominante de bienes que considera el servicio como un valor agregado a los bienes producidos. El éxito del proyecto depende de ambos factores, sin embargo, el entrevistado pone mayor énfasis en el buen servicio. Este buen servicio es de naturaleza experiencial según se infiere de la entrevista, ya que involucra generar en el cliente una percepción positiva del servicio brindado, pese a la propia naturaleza de los proyectos y a la percepción negativa que se tiene del constructor:

... el cliente final tiene que sentirse atendido, tiene que sentir que tú le estás dando el tiempo, tiene que sentir que no te estás aprovechando de si quieres, de la ingeniería para ganarle más plata de la que deberías...

(1:122 ¶ 42 in 210531 E008 Transcr - Codificado.docx)

El entrevistado considera que, si se crea valor para el cliente (proyecto exitoso en este caso), se crea valor de manera indirecta para la compañía a través de la diferenciación en términos de valor comercial, y cómo te percibe el mercado:

... todos los proyectos en general tienen problemas. Sea chico, grande, el que quieras. Y van a haber situaciones tensas por más que te lleves bien con todo el mundo... El tema es que los negocios, los proyectos, las obras las hacen las personas. O sea, en la medida que tu analices los problemas, plantees soluciones, pongas las situaciones en la mesa, las converses y llegues a acuerdos, todo va a funcionar. Porque si el proyecto es exitoso al final, todo el mundo se olvida de los problemas. El tema es tratar de obviamente no patear el tablero. Ahí, si pues, se van a acordar de ti toda su vida. De una mala manera me refiero. En cambio, si hay problemas, pero terminas el proyecto y te das la mano, con lo que tengas que liquidar la obra, al final eso reditúa de pronto esperemos que también económicamente, también reditúa en tema de experiencia y de valor comercial para la empresa.

(1:124 ¶ 133 in 210531 E008 Transcr - Codificado.docx)

Esta diferenciación genera eventualmente nuevas oportunidades de negocio. Otra fuente muy importante de oportunidades de negocio que considera el entrevistado es a través de los contactos, la cual se ve en parte estimulada por el valor comercial de la compañía:

... el nivel de contactos que uno puede tener siempre debe ser una red importante, grande, ..., entonces, tú sabes que el tema de la red laboral, profesional, de negocios, es extremadamente importante justamente para poder desarrollarte, tanto profesionalmente, como persona y como empresario, no, porque si no, no puedes hacer más cosas...

(1:69 ¶ 38 in 210531 E008 Transcr - Codificado.docx)

En el Caso E004, el proceso de creación de valor de la empresa está claramente

orientada a crear valor enfocada en el proyecto (gestión del tiempo, costo, calidad, etc.). Este proceso es coherente con el discurso del entrevistado asociado a agregar valor. Pese a ello, el entrevistado reconoce también la importancia de las interacciones; estas pueden terminar afectando a la compañía, como en el caso de aquellas con la supervisión.

El entrevistado enfatiza mucho la importancia del conocimiento del cliente sobre construcción y tiene claro que la mayoría de sus clientes tienen mucho conocimiento del negocio dado que construyen con frecuencia. En ese sentido, es consciente de que su compañía no tiene mucha oportunidad de “agregar valor” dado que estos clientes ven la construcción como un *commodity*. En ese sentido, la estrategia de la empresa se basa en competir por eficiencia; enfocándose netamente en el proyecto. Esta eficiencia se consigue a través de diseñar planificaciones más efectivas durante la etapa de licitación, para lo cual: se ha asignado un profesional dedicado a dicha tarea, se diseñan aquellas actividades que tienen mayor variabilidad (plazo, obras provisionales, gastos generales, entre otros), se busca obtener plazos agresivos con participación de la gerencia en dicho diseño y se aprovecha la buena interacción entre las áreas de operaciones y presupuestos para realizar mejores propuestas.

En el caso E006, el proceso de creación de valor depende de la capacidad de la propia empresa para crear valor, articulando el conocimiento de diversos actores, pero en donde el cliente tiene un rol pasivo y positivo en la medida que tenga apertura, y la supervisión tiene un rol importante y positivo en la medida que actúe proactivamente. El discurso del entrevistado en relación al valor, al igual que en los casos anteriores, está asociado a agregar valor.

El proceso de creación de valor identificado reconoce que se puede generar no sólo un valor directo para el constructor el cual se manifiesta en los resultados del proyecto, sino que,

además, de generarse un “cliente satisfecho con el servicio brindado”, se genera un valor indirecto para el constructor, el cual se manifiesta como oportunidades de negocio:

... ahí es donde viene la repetición. El cliente que está satisfecho con el servicio que le has dado.

(3:66 ¶ 32 in 210422 E006 Transcr - Codificado.docx)

Este proceso de creación de valor se da a través de la aplicación de conocimiento de diversos actores (recurso operante) con la finalidad de conseguir optimizaciones al proyecto y mejorar el producto y los procesos. En este proceso el cliente tiene un rol pasivo de “recibir con apertura la información”. De conseguir clientes satisfechos, asociados a un buen servicio y una buena experiencia con el servicio brindado, se deriva en la repetición de servicio:

Entonces se fueron dando una, dos, tres, cuatro, cinco mejoras durante el proceso que el cliente quedó muy satisfecho, el edificio se entregó a tiempo, se entregó bien y producto de ello, el gerente de proyectos de ese proyecto que cambió de empresa y entonces dijo, “oye, llamen a esta empresa porque te dan un buen servicio”. Y el gerente de esa compañía, en su momento se abrió, abrió otra compañía y me estaba buscando a mí, para justamente, “oye quiero encargarte construcción”, entonces ahí es cuando te digo, cuando das un buen servicio, una buena experiencia, que era lo vital en el tema, te daba esa recomendación.

(3:22 ¶ 63 in 210422 E006 Transcr - Codificado.docx)

Sin embargo, se obtiene de la entrevista que algunas acciones del cliente terminan afectando el proceso de creación de la compañía, sobre todo en el logro de los plazos del proyecto, lo que termina impactando también en el valor para el propio cliente:

Mira, el crear valor para el cliente es una línea bastante delgada a veces. Por ejemplo, con un cliente inmobiliario teníamos el problema de los cambios o las modificaciones en el proyecto y eso llevaba a un desorden en la obra. Entonces, hay que tener cuidado

también con las concesiones al cliente, sobre todo cuando no necesariamente reconoce el esfuerzo...

(3:73 ¶ 32 – 45 in 210422 E006 Transcr - Codificado.docx)

El proceso de creación de valor reconoce que se debe crear valor para el cliente antes de que se cree valor (indirecto en este caso) para el constructor. La generación de “oportunidad de negocio” o “recompra” son una forma como la constructora mide que el servicio brindado ha sido adecuado. Esta era la forma más directa de identificar si se había creado valor para el cliente:

... durante todo el proceso de obra siempre hubo subidas y bajadas, las tensiones, los adicionales, las ampliaciones de plazo y todas las cosas que pasan en una obra, pero como el resultado fue más que bueno, todos terminaron bastante contentos. Tanto así que inicialmente nos adjudicaron directamente (sin licitación), un proyecto de casi 75 millones de Soles, o sea, más del doble, casi el triple del que nos habían dado primero  
(3:72 ¶ 80 in 210422 E006 Transcr - Codificado.docx)

Además de la generación de oportunidades de negocio o la posibilidad de recompra, ambas producto de obtener clientes satisfechos con el servicio brindado, el entrevistado también considera que las relaciones en el mercado y la confianza son factores claves para generar oportunidades de negocio:

... Mira, nuestros proyectos, por el tipo de obra que nosotros hacemos, son proyectos de entre 8 y 30 millones de Soles. Así que lo primero, si no hay confianza; bueno pues, serás uno más en la lista de postores, pero el tema relacional es muy fuerte que tu empresa tenga un buen prestigio, una buena relación con sus clientes. Porque, o sea, ¿tú le darías a alguien el encargo de que te administre, 10, 20 millones de Soles si las referencias que llegan del mercado son que, este señor se pelea, este señor te saca la vuelta, este señor no te cumple?, creo que no, ¿no?



(3:23 ¶ 70 – 72 in 210422 E006 Transcr - Codificado.docx)

En el caso E003, el proceso de creación de valor identificado considera que el valor es co-creado por los equipos integrados, los cuales involucran tanto al equipo del proyecto como al cliente, entre otros actores. “Personas en general”, como lo indica el entrevistado, orientadas a un mismo objetivo. Existe, sin embargo, una dicotomía en relación a la naturaleza del valor creado en dicho proceso, entre lo que se infiere de la entrevista (valor co-creado) y los comentarios del discurso explícitos del entrevistados que reconocen el valor como creado o agregado. El proceso de creación de valor de la compañía es coherente con su estrategia y parte del diagnóstico del problema que ha realizado la compañía, el cual parte del sistema tradicional y deriva en el sistema propuesto (ver Tabla 19).

	Sistema tradicional	Sistema propuesto
Modelo tradicional	Diseño, licitación, construcción (suma alzada tradicional). El costo no siempre está asociado al producto que quiere el cliente.	Proceso exploratorio para ofrecer al cliente el producto requerido de acuerdo a sus expectativas y al mejor costo posible.
Tiempo para licitar	3 semanas; puede acarrear errores.	4 a 5 meses.
Inversión para licitar	10 mil dólares por licitación.	25 a 30 mil dólares.
Integración en etapas tempranas	No.	Se asigna personal y tecnología BIM y VDC para optimizar el proyecto. Se busca generar equipos integrados.
Responsable de problemas de compatibilización (costo y plazo)	El cliente.	El constructor.
Características	Conflictivo "como perros y gatos".	Colaborativo; reduce los conflictos.
Riesgo para el constructor	Alto ya que se tiene poco tiempo para licitar.	Bajo, porque se cuenta con mayor tiempo de estudio. La reducción del riesgo favorece la rentabilidad.

Riesgo para el cliente	El constructor tiende a buscar adicionales y ampliaciones de plazo.	Resultado del proyecto más confiable. Se disminuye la posibilidad de adicionales y ampliaciones de plazo ya que el constructor ha dedicado tiempo a desarrollar ingeniería de valor y asume las incompatibilidades en tiempo y costo.
------------------------	---	---

**Tabla 19***Sistema Tradicional Versus Sistema Propuesta por Compañía del Caso E003*

El proceso de creación de valor de la compañía parte desde la selectividad de los proyectos:

Hemos rechazado muchas ofertas de licitar, y de hecho que ahorita ya podría decirte que nosotros más o menos vendemos el 60% al cliente interno, y el 40% a terceros, ya las obras que tenemos que son muchas hace cuatro años, hechas a terceros son digamos en un entorno colaborativo como sistema, donde entramos con el cliente en una etapa temprana fijamos un costo objetivo y después desarrollamos todo el tema del proyecto con la ingeniería de valor desde una etapa temprana.

(6:64 ¶ 40 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

El sistema propuesto por el entrevistado requiere integrarse con el cliente en etapas tempranas, lo cual permite bajar el riesgo al negocio, tanto para el cliente como para el constructor, debido a que se cuenta con más tiempo para licitar (cuatro a cinco meses en lugar de tres semanas, como sucede en el sistema tradicional) y estudiar mejor el proyecto. De esta manera gana no sólo el cliente, al tener un mejor producto al mejor precio posible, sino además el constructor, ya que tiene tiempo para identificar posibles problemas, que suelen ser causa de conflicto con los clientes. El cotizar en tres semanas como en el modelo tradicional puede llevar además a errores que terminan afectando la rentabilidad de la compañía.

El proceso de creación de valor de la compañía es un proceso exploratorio que parte de las premisas de que el cliente sabe lo que genera valor en su negocio, pero no necesariamente sabe cómo llegar él de manera óptima. El valor del que habla el entrevistado

es *ad hoc* al producto (la facilidad a construir). En ese sentido el primer paso consiste en entender qué es valor para el cliente, aportando el conocimiento especializado con el que cuenta la compañía para contribuir en este proceso. Para ello, la constructora desarrolla talleres denominados cliente - socio para ir desarrollando este proceso:

... en ese sentido, nosotros podemos dentro de la data que vamos generando identificar mucho lo que requiere el producto final que necesita el cliente y en ese sentido, vamos viendo qué es lo que el necesita como valor. Para él qué significa el valor.

(6:9 ¶ 20 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

La compañía identifica *a priori* si se ha generado valor, si es que se logra llegar al costo objetivo y al final, como una prueba ácida, si se produce repetición del servicio por parte del cliente:

... si es que yo llego a ese costo con ese alcance es que estoy generándole valor al cliente, porque le estoy dando un producto que él quiere al costo que el necesitaba en una etapa mucho más temprana que cuando va a empezar a construir, que por lo general tiene problemas para llegar al costo.

(6:32 ¶ 24 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

... si un cliente te llama para hacer más proyectos quiere decir que está contento.

(6:73 ¶ 100 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

El integrarse en etapas tempranas, el proveer las condiciones adecuadas y el asignar los recursos necesarios, además gatilla varios de los procesos internos propios del servicio que brinda la compañía:

... si es que el cliente cierra con nosotros, nosotros hacemos el modelo *revit* o el tema *bim* a costo nuestro y es imperante para muchas cosas que gatillan nuestro proceso. La compatibilización, por ejemplo, pero no sólo eso sino también el tema de la

automatización con los metrados y en general ahora soporta nuestro modelo VDC...

Es una inversión que hacemos en estos recursos y también en la gente. Nosotros ponemos personas de la empresa en etapas tempranas que por lo general las empresas no están acostumbradas a hacerlos...

(6:74 ¶ 112 in 210406 E003 Transcr - Codificado.docx)

En este caso, el cliente contento deriva en oportunidades de negocio y/o repetición del servicio. El entrevistado reconoce además la importancia de las relaciones en el sector. En ese sentido la cercanía de un 90% de los contactos parte del director del grupo.

En el caso E007, el proceso de creación de valor identificado involucra la creación de valor por parte de la propia compañía. Esto es coherente con el discurso sobre el valor por parte del entrevistado el cual considera el valor como agregado. Sin embargo, se infiere de la entrevista la importancia que tienen las interacciones en el proceso de creación de valor. El proceso de creación de la compañía se basa primordialmente en la eficiencia, esto debido a la naturaleza del negocio y a las prioridades de los clientes con los que trabaja. También el entrevistado destaca la importancia de la cercanía con el cliente.

La compañía participa en proyectos cuyo proceso de licitación es el tradicional y la modalidad contractual es en su mayoría a suma alzada. Si bien es cierto la empresa cuenta con la trinorma y busca generar diferenciación a través de la cercanía al cliente en todo momento, inclusive antes de siquiera ser adjudicado el proyecto, y debido al conocimiento del negocio, tanto de construcción como inmobiliario, el entrevistado reconoce que los clientes al final buscan el menor precio posible:

Al final es precio. Tú le puedes vender todos tus galones que tienes de lo que te he explicado, pero a veces el precio es lo que manda. Si bien lo que tienes como empresa es un factor importante, no necesariamente. El cliente valora el precio.

(2:57 ¶ 257 in 210527 E007 Transcr - Codificado.docx)

En ese sentido, la empresa busca dar la mejor propuesta económica, esto sin sobrepasar ciertos límites impuestos por la propia compañía como la formalidad, la calidad, entre otros. Se busca ser competitivo dentro de ciertos parámetros. También se busca eficiencia negociando con proveedores y subcontratistas:

El tema que tenemos que hacer es tratar de mejorar los costos para lo que está el mercado. Entonces el margen ahí es casi nada. Casi bordeando el cero. Entonces lo que tienes que hacer es tratar de mejorar los costos, hablar con proveedores, contratistas, tratar de decirles que tienen que tratar de mejorar los costos, las facilidades de pago, todas las cosas que te hacen que seas más competitivo

(2:56 ¶ 253 in 210527 E007 Transcr - Codificado.docx)

La empresa también busca optimizar el costo a través del trabajo colaborativo durante la obra para optimizar partidas a ejecutar y gestionar plazo. La forma de medir el desempeño del equipo del proyecto se realiza a través del resultado operativo, herramienta para medir el costo y el plazo.

En relación a la cercanía, según lo comentado por el entrevistado, es el gerente general quien usualmente hace el primer contacto con el potencial cliente y en todo momento se busca ser lo más transparente y colaborativo posible, aprovechando el conocimiento que la compañía tiene del negocio. El entrevistado es consciente de que, pese a que no gane una obra, la cercanía genera diferenciación y eventualmente podría generar oportunidades de negocio. Destaca también la importancia de la confianza. Durante el proyecto se mantiene el trato directo, lo cual es valorado por los clientes, generando diferenciación:

... la diferenciación era mi teléfono 24/7, respetando siempre el organigrama de la obra .... Al cliente le gusta mucho el trato directo; un cliente una vez me dijo, “mira si hay un problema, tengo que llamar al residente para preguntarle al administrador, para

preguntarle al gerente, para que pase a un comité y tomen la decisión”... si hay un tema muy crítico, me llaman...

(2:62 ¶ 23 in 210527 E007 Transcr - Codificado.docx)

Además de la cercanía, entendida como una labor comercial que genera eventualmente oportunidades de negocio, el entrevistado reconoce también la importancia de los contactos y las relaciones en el sector, lo cual tuvo mucha incidencia sobre todo al momento de iniciar el negocio. Luego, las recomendaciones han tenido un peso importante en la generación de oportunidades de negocio.

En el Caso E002, el proceso de creación de valor de la compañía considera que el valor es creado por la propia compañía. En este caso no se identifica un discurso específico sobre valor. Pese a ello, las interacciones juegan un rol importante, sobre todo la interacción entre supervisor y residente, la cual puede terminar destruyendo valor para la contratista y para el proyecto. Dentro de las acciones que desarrolla la compañía se pone énfasis en atender el plazo de los proyectos ya que provee valor al cliente dado que está asociado a poner en valor su inversión y también provee valor al contratista dado que le permite recuperar sus fianzas más rápido y así poder tomar nuevas obras:

... la calidad está por descontada; se debe valorar el tiempo, el cumplimiento. El cumplimiento con calidad creo que es lo que debe primar en lo que el cliente espera.

(7:5 ¶ 21 – 23 in 210317 E002 Transcr - Codificado.docx)

Para poder obtener calidad y plazo, es necesario tener al ser humano motivado y contento, por lo que la empresa facilita capacitaciones orientadas al ser humano y a revalorar la construcción, con énfasis en los obreros de construcción. Se busca que el personal esté contento haciendo lo que hace:

... “tú no estás asentando ladrillos, estás haciendo un hogar, tú no estás haciendo un muro de un colegio frío, estás haciendo un centro de conocimiento”; entonces ellos se

dan cuenta, “lo que yo hago no es una cosa simple”. Porque a veces muchas personas desprecian la construcción civil ¿Qué, vas a ser albañil? Se empiezan a valorar a ellos mismos. Empieza a mejorar la calidad.

(7:10 ¶ 48 – 50 in 210317 E002 Transcr - Codificado.docx)

El entrevistado reconoce que las recomendaciones de terceros son importantes para generar nuevas oportunidades de negocio y parte de realizar un buen trabajo.

En el caso E010, las actividades de la compañía están orientadas a crear valor a través del proceso de creación de valor. Esto es coherente con el discurso explícito sobre el valor asociado a agregar valor. Pese a ello, el entrevistado reconoce implícitamente la importancia de las interacciones y de los recursos operantes.

El proceso de creación de valor de la compañía busca brindar una experiencia positiva (buena experiencia) del servicio de construcción a través de la implementación de su estrategia enfocada en las personas, considerando al cliente al centro, buscando la mejora continua y balanceando esto con un enfoque en resultados económicos. En ese sentido, realizan encuestas de satisfacción para tener un indicador de la calidad del servicio. Estas encuestas se las hacen al cliente y a la supervisión y se evalúa a las diferentes áreas:

... en la encuesta de satisfacción hay una pregunta que habla de si se siente atendido, ..., entonces ahí hay valores que superan el 70% de satisfacción y estamos buscando un 85% de satisfacción, así que estamos en ese camino, ...justo en la última encuesta hemos llegado como casi 80% ...siempre hay algunos que son bastante críticos y los respetamos ... creo que quienes más nos critican nos ayudan a mejorar más.

20:56 ¶ 242 in 210616 E010 Transcr - 1.docx

Las acciones que emprende la compañía además están asociadas a lograr colaboradores comprometidos y aplicar creatividad e innovación para satisfacer las

necesidades y expectativas del grupo de interés, no sólo el cliente. El cliente, de acuerdo a lo descrito por el entrevistado, parece tener un rol mayormente pasivo.

Pese a que no lo dice explícitamente, se desprende de la entrevista que, si el cliente y la supervisión tuvieran más empatía con el contratista, podrían encontrar soluciones creativas que beneficien a todos. Es decir, si la supervisión busca el beneficio del cliente, este no tiene que ser a costa del contratista. Beneficio para el cliente no debería significar (como parece en algunos casos por lo que se describe), perjuicio para el constructor:

Y la supervisión por esa parte no quiso (reconocer impactos ocasionados en el proyecto por la pandemia); creo que es su parte también un poco jalar para su lado, pero creo que podría hacerlo de manera creo yo, inteligente y colaborativa. No simplemente por cerrar una posición sino más bien ver los intereses que tenemos en común ...

(20:34 ¶ 195 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

Otro punto que rescatar es que se infiere de la entrevista que es importante crear valor para el grupo de interés, en particular el cliente, para poder crear valor para el contratista a través de oportunidades de negocio o repetición del servicio. En ese sentido, el entrevistado también destaca el rol de la confianza:

Buscamos ... generar confianza con el cliente, creo que esa confianza se logró porque después nos ha vuelto a contratar en otro proyecto

(20:92 ¶ 97 in 210616 E010 Transcr - 1.docx)

De manera similar, y como ha ocurrido en otras entrevistas, también es consciente de la importancia de las relaciones en el mercado para generar oportunidades de negocio.

**Análisis horizontal.** El discurso explícito sobre valor en todas las compañías analizadas, salvo en la más pequeña de ellas en donde no se mencionó nada al respecto, está asociado a entender el valor en términos de valor agregado (ver Tabla 20). Por otro lado, en



todos los casos, salvo en E003, el discurso explícito sobre valor es coherente también con el proceso de creación de las compañías en el cual es la propia empresa la responsable de crear valor. Sin embargo, en el caso E003 se crea una contradicción ya que el discurso explícito sobre valor no es compatible con su proceso de creación de valor, el cual, aunque no es explícito, considera que el valor es co-creado por los equipos integrados.

El proceso de creación de valor de las compañías genera valor para básicamente dos actores; el contratista y el cliente; es decir, ellos son los beneficiarios del proceso. En el caso E003 en donde se valida un proceso de co-creación de valor, también se valida la participación activa de los beneficiarios. En los otros casos, el cliente, siendo beneficiario, no participa directamente en el proceso de creación de valor de las compañías. Si bien es cierto, tanto la intervención del cliente como de la supervisión afectan el proceso de creación de valor de las empresas, estas intervenciones no son consideradas como parte del proceso de creación de valor de las mismas.

**Tabla 20**

*Detalle del Discurso Sobre Valor de los Casos Evaluados*

Sum of CITAS  Row Labels	Column Labels							Grand Total
	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	
Discurso sobre valor - Valor como valor agregado	-	17	6	9	4	4	6	46
○ Discurso sobre valor - Valor como valor agregado Gr=37	-	12	5	8	4	2	6	37
○ Discurso sobre valor - Asociado al producto Gr=3	-	3	-	-	-	-	-	3
○ Discurso sobre valor - Empresa se genera valor Gr=3	-	-	-	1	-	2	-	3

○ Discurso sobre valor - Por lo que el cliente está dispuesto a pagar								
Gr=2	-	2	-	-	-	-	-	2
○ Discurso sobre valor - Valor como medio para (y no como fin)								
Gr=1	-	-	1	-	-	-	-	1
Grand Total	-	17	6	9	4	4	6	46

Las características del proceso de creación de valor de las empresas, identificadas a lo largo de las entrevistas, se muestran en la Tabla 21, en donde se detalla la cantidad de citas asociadas a cada una de las cuatro características identificadas. De las características identificadas, la gestión del plazo, costo, calidad e ingeniería están más asociadas a la facilidad a construir y a cumplir con los objetivos solicitados por el cliente contractualmente. De ellas, aquella relacionada al plazo y al costo es la que cuenta con más mención a lo largo de las entrevistas sobre su relación en la creación de valor para el contratista y para el cliente. En los casos E002 y E004 se han identificado principalmente estas características.

**Tabla 21**

*Características del Proceso de Creación de Valor por Cada Caso de Estudio*

Sum of CITAS Row Labels	Column Labels							Grand Total
	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79;Gr=110;Gr=88; GS=2	E004 GS=2	E006 GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	
Gestión del plazo y costo	16	38	58	36	20	16	21	205
Brindar buena experiencia (sobre el servicio brindado)	4	5	2	17	10	42	47	127
Gestión de Ingeniería - Constructabilidad	8	35	4	46	5	3	9	110
Gestión de calidad	10	3	5	13	8	2	14	55
Grand Total	38	81	69	112	43	63	91	497

Dentro de las características identificadas también se aprecian aquellas asociadas a brindar una buena experiencia sobre el servicio brindado; es decir, el proceso de creación de valor no sólo busca cumplir con los objetivos contractuales sino además proveer una buena experiencia al cliente. Esta buena experiencia se puede manifestar como valor agregado a la propia actividad de construcción (foco en el costo, plazo, calidad) como en los casos E007 y

E008, o dentro de la propia actividad de construcción como en los casos E003, E006 y E010.

En la Tabla 22 se aprecia qué acciones específicas se asocian a esta buena experiencia y cómo se relaciona con el valor, tanto para el contratista como para el cliente.

En el caso del valor para el contratista, los entrevistados identifican un valor tangible o directo y un valor indirecto. El valor tangible o directo hace referencia al valor que se obtiene de manera directa del negocio (dinero, utilidad, otros). Este valor está asociado al alcance del proyecto (cumplir con lo que se solicita explícitamente). El valor indirecto es aquél que no es directo del negocio. La generación de valor indirecto (y el hecho de que se mencione en la entrevista) indica que el entrevistado es consciente de que no sólo se genera valor directamente del negocio sino además a través de otros medios. Este valor depende de la creación de valor para el cliente y está ligado al “valor no monetario para la firma” que mencionan Chi et al. (2019), en donde se corrobora además la relación entre éste con la interacción entre el profesional (representante del contratista) y el cliente, así como con el valor en uso para el cliente. En la Tabla 23 se aprecia la relación entre las características del proceso de creación de valor y el valor resultante de dicho proceso.

**Tabla 22**

*Acciones Asociadas a la Característica de “Brindar Buena Experiencia” y su Relación con el Valor*

Sum of CITAS	Column Labels				Grand Total
Row Labels	○Valor Indirecto - Contratista Gr=29	○Valor Tangible (directo) - Contratista Gr=46	●Valor: Para El Contratista Gr=83	●Valor: Para el Cliente Gr=105	
Brindar buena experiencia (sobre el servicio brindado)	12	9	14	33	68
○Resolver problemas					
Gr=42	2	4	3	8	17
○Confianza					
Gr=27	4	2	5	6	17
●Brindar buena experiencia (sobre el servicio brindado)					
Gr=12	4	1	4	8	17
●El proyecto fluye					
Gr=4	1	1	1	3	6
○Cliente al centro					
Gr=6	-	-	-	4	4
○Buen servicio: no patear el tablero					
Gr=1	1	1	1	1	4

○Acciones - Capacidad de amoldarte (flexibilidad)					
Gr=9	-	-	-	2	2
○Acciones - Empatía					
Gr=13	-	-	-	1	1
○Acciones - Comunicación					
Gr=13	-	-	-	-	0
Grand Total	12	9	14	33	68

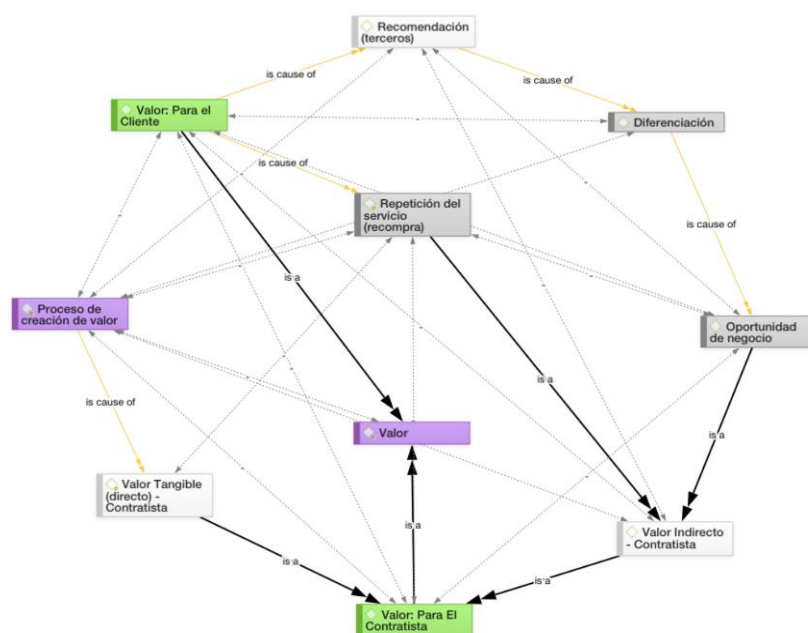
**Tabla 23***Características del Proceso de Creación versus el Valor Asociado a Dicha Características*

Sum of CITAS	Column Labels				Grand Total
	○Valor Indirecto - Contratista Gr=29	○Valor Tangible (directo) - Contratista Gr=46	●Valor: Para El Contratista Gr=83	●Valor: Para el Cliente Gr=105	
Row Labels					
Gestión del plazo y costo	8	31	49	51	139
Gestión de Ingeniería - Constructabilidad	11	20	24	47	102
Gestión de calidad	5	3	12	18	38
Brindar buena experiencia (sobre el servicio brindado)	12	9	14	33	68
Grand Total	36	63	99	149	347

En el caso del valor para el cliente, hay que tener claro que éste se describe en base a la percepción del contratista de lo que él considera que el cliente valora. Este valor es descrito por los entrevistados en algunos casos, asociado a los resultados, como por ejemplo, ahorros para el cliente, buenos resultados para el cliente, disminución del riesgo del negocio, entre otras expresiones. Hay otro aspecto del valor para el cliente de naturaleza experiencial, el cual se expresa a través de un proyecto exitoso y haciendo sentir atendido al cliente, como se menciona en el caso E008, logrando clientes satisfechos con el servicio brindado, como se menciona en el caso E006, logrando clientes contentos, como se menciona en el caso E003, o buscando brindar una experiencia positiva, como se menciona en el caso E010. Los entrevistados mencionan en varias ocasiones la relación entre proveer una buena experiencia en el servicio brindado y el valor para el cliente. Este “proveer una buena experiencia” se manifiesta de distintas maneras como se muestra en la Tabla 22. En cualquiera de los casos, muchos de los entrevistados coinciden que, de crearse valor para el cliente se genera valor indirecto para el contratista a través de oportunidades de negocio o repetición del servicio, como se muestra en la Figura 4.

### Figura 4

*Relación entre el Proceso de Creación de Valor del Contratista, el Valor para el Contratista y el Valor para el Cliente*



En la Tabla 24 se aprecia cómo en cada caso el valor para el contratista no sólo se percibe como resultado económico (valor tangible o directo) sino además como oportunidades de negocio, repetición del servicio y/o recomendaciones con terceros (valor indirecto). Pese a no ser parte del proceso de creación de valor, los contactos en el sector son muy valorados y además, fuente importante de oportunidades de negocio.

**Tabla 24**

*Valor para el Contratista por cada Caso*

Sum of CITAS	Column Labels							
Row Labels	E002 Gr=46; GS=1	E003 Gr=79; GS=2	E004 Gr=110; GS=2	E006 Gr=88; GS=2	E007 Gr=76 ; GS=7	E008 Gr=116; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	Grand Total
Valor Contratista - Indirecto	4	4	-	19	8	13	3	51
● Oportunidad de negocio Gr=30	2	1	-	11	3	11	2	30

● Repetición del servicio (recompra) Gr=11	-	3	-	6	1	-	1	11
○ Recomendación (terceros) Gr=8	2	-	-	2	3	1	-	8
○ Valor comercial Gr=2	-	-	-	-	1	1	-	2
Valor Contratista - Directo	2	8	3	3	2	3	2	23
○ Resultado económico Gr=23	2	8	3	3	2	3	2	23
Grand Total	6	12	3	22	10	16	5	74

#### 4.1.5 Definición de Valor para las Empresas Constructoras

La proposición planteada desde la lógica dominante de servicio indica que el valor considerado en el proceso de creación de valor de las compañías está asociado al concepto de valor en uso. Esto hace referencia a la naturaleza experiencial (fenomenológica) del valor. En contraposición, la lógica dominante de bienes adopta el concepto de valor de intercambio, el cual considera que "el valor es creado por una empresa (manufacturado) y distribuido en el mercado, usualmente a través de bienes y dinero" (Vargo et al., 2008, p. 2). En las entrevistas se explora cómo se concibe el valor de acuerdo al proceso de creación de valor de cada compañía.

**Análisis individual.** En el caso E008, del discurso de valor del entrevistado se deriva que el valor es creado por la empresa. Sin embargo, el proceso de creación de valor de la compañía le atribuye un carácter experiencial al valor creado, debido a que busca hacer sentir bien al cliente con el servicio brindado.

En el caso E004, los comentarios explícitos del entrevistado en relación al valor están asociados a la capacidad de generar valor por parte del constructor, entendiendo el valor como valor de intercambio (transaccional). La narrativa que se deriva del proceso de creación de valor es coherente con esto ya que todos los esfuerzos ligados al proceso están asociados

la construcción de la infraestructura (construcción del bien, foco en el proyecto) así como a la búsqueda de eficiencia.

En el caso E006, el discurso del entrevistado define el valor en términos de valor de intercambio (valor como valor agregado) sin embargo se infiere de la entrevista que el proceso de creación de valor de la compañía lo define como valor en uso, debido al carácter experiencial. El entrevistado manifiesta que, producto de un buen servicio y una buena experiencia, la cual se puede hacer tangible en ahorros y/o un mejor producto (con mejor usabilidad por ejemplo en el caso del cambio de ventanas con mejor protección al ruido por el mismo precio) se consigue la satisfacción del cliente (cliente contento con los resultados) lo cual deriva en recompra o en recomendaciones (oportunidades de negocio). Este comentario es similar a lo manifestado en el Caso E008.

En el caso E003, se infiere de la entrevista que el valor al que hace referencia el entrevistado se entiende en términos de valor en uso, debido al carácter experiencial que tiene este valor, producto de un proceso de creación de valor que busca conseguir un cliente contento con el servicio brindado. Sin embargo, es evidente la dicotomía entre la definición explícita de valor por parte del entrevistado (valor en términos de intercambio) y lo que se infiere de la entrevista.

En el Caso E007, la relación entre el contratista y el cliente parece netamente transaccional en donde se intercambia dinero por el edificio a construir y en donde lo que corresponde al constructor es la búsqueda de eficiencia. Esto, sumado a la búsqueda por parte del cliente de precio por encima de otros factores, permite definir valor en términos de intercambio. Coherente con esto, el discurso sobre valor por parte del entrevistado es en términos de valor agregado.

En el Caso E002, valor para el contratista se entiende en términos de valor de intercambio, en donde el cliente es quien provee el dinero y el constructor es el único

responsable de entregar la facilidad de acuerdo a las condiciones contractuales. En este caso en particular no hay un discurso específico sobre valor como sí ha ocurrido en todos los otros casos analizados.

En el caso E010, el entrevistado es consciente de la naturaleza experiencial del valor, coincidente con la definición de valor en uso, y toma acciones con la finalidad de conseguir colaboradores comprometidos ya que estos proveen un mejor servicio. La empresa no sólo aborda acciones asociadas al proyecto *per se*, sino además acciones ligadas a mejorar el servicio que brindan en general, trabajando sobre todo sobre el “valor humano”. Sin embargo, el discurso explícito del entrevistado está asociado al valor de intercambio (valor como producido por la compañía y agregado al servicio brindado).

**Análisis horizontal.** Como se mostró en la Tabla 20, el discurso de todos los entrevistados gira en torno a la capacidad de las empresas para agregar valor, lo cual es coherente con la definición de valor de intercambio (valor creado por la compañía y distribuido en el mercado a través de bienes) en donde es el productor el responsable de crear valor.

En los casos E002, E004 y E007, el valor es definido en intercambio, coherente con su proceso de creación de valor y con su discurso, asociado al valor agregado. En los casos E006, E008 y E010, el valor es definido en uso sin embargo esto no es coherente con su proceso de creación de valor ni con su discurso. De los casos evaluados, sólo el caso E003 guarda coherencia entre su proceso de creación de valor (co-creación) y el valor producto de dicho proceso (valor en uso). Sin embargo, dicho valor no es coherente con el valor definido en términos de intercambio derivado del discurso del entrevistado. En ese sentido se genera cierta contradicción.



## 4.2 Análisis Transversal de los Casos

En la Tabla 25 se muestra la aplicación de las proposiciones a los casos estudiados. Para comprender los resultados mostrados en la Tabla 25, es necesario tener claro en primero lugar que, como se muestra en el Apéndice A y debido a que la estrategia analítica general se soporta en explicaciones rivales, se han diseñados proposiciones teóricas rivales, tomando como teoría principal a la lógica dominante de servicio (SDL) y como teoría rival la lógica dominante de bienes. Dado que las proposiciones son mutuamente excluyentes; si una es válida, la otra no puede serlo.

En segundo lugar, cabe recordar que cada juego de proposiciones rivales planteado deriva de una pregunta de investigación específica (como se muestra en el Apéndice A), las cuales a su vez derivan de la pregunta de investigación: ¿Cómo abordan las empresas constructoras el proceso de creación de valor a partir de las decisiones estratégicas?

Finalmente, en la Tabla 25 se ha colocado por simplicidad de análisis, sólo las proposiciones asociadas a la lógica dominante de servicio. Esto quiere decir que un “Sí” indica que si se cumple la proposición asociada a SDL y un “No”, quiere decir que no se cumple la proposición asociada a SDL; es decir, se cumple la proposición rival asociada a GDL.

### Tabla 25

#### *Resultado de la Evaluación de las Proposiciones en Cada Caso*

Dimensiones	Proposiciones (SDL)	E002	E003	E004	E006	E007	E008	E010
Recursos	Los recursos operantes son recursos claves.	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí
Actores	Todos los actores cumplen el mismo rol: aplicación e integración de recursos operantes.	No	Sí	No	No	No	No	No

---

Interacciones	Las interacciones tienen un rol clave y se toman acciones de gestión al respecto.	No	Sí	No	No	No	No	Sí
Proceso de creación de valor	El valor es co-creado entre diversas partes, siempre incluyendo al beneficiario.	No	Sí	No	No	No	No	No
Valor	El valor considerado en el proceso de creación de valor está asociado al concepto de valor en uso.	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí

---

Para el desarrollo del análisis transversal, se evaluará en primer lugar la extensión de la replicación lógica, según lo sugerido por Yin (2003), y por qué en algunos casos las predicciones se cumplen y en otros no. Es necesario enfatizar que el estudio usa las decisiones estratégicas como unidad de análisis. En ese sentido, son las acciones que toman las empresas estudiadas las que se emplean para contrastar contra las proposiciones planteadas.

Del análisis transversal de los casos se concluye que se ha obtenido una replicación teórica entre los casos. Sólo en el caso E003 se cumplen positivamente todas las proposiciones planteadas; esto es, sólo una empresa aborda el proceso de creación de valor desde la lógica dominante de servicio. Ha implementado un proceso de co-creación de valor en donde participa también el cliente entre otros actores, considera que los actores ejercen roles similares (aplicación e integración de conocimiento en beneficio de las partes) y que toma acciones estratégicas para abordar las interacciones y el conocimiento (recursos operantes). Esta empresa define valor en uso.

En el resto de casos, la teoría rival explica mejor los resultados obtenidos, motivo por el cual se considera que se ha obtenido una replicación teórica. En los casos E002, E004 y E007 se cumplen negativamente todas las proposiciones; esto es, son empresas cuyo proceso

de creación de valor no está basado en la lógica dominante de servicio sino en la lógica dominante de bienes.

Son empresas cuyo proceso de creación de valor considera que son ellas mismas las encargadas de crear valor para el cliente, son empresas que consideran sólo al cliente como beneficiario de sus servicios, que los actores son considerados con roles distintos, que consideran importante las interacciones y los recursos operantes pero que no toman acciones estratégicas para gestionar dichas dimensiones. En relación a la definición de valor, lo consideran en términos de intercambio. En los casos E006, E008 y E010, si bien se concluye que sus procesos de creación de valor no están basados en la lógica dominante de servicio, se aprecia que algunas dimensiones presentan patrones contradictorios, los cuales serán detallados más adelante.

Para entender los resultados obtenidos, es necesario entender cómo los entrevistados entienden el sector construcción. Si bien todos coinciden en cierta medida con las características del sector (ver Tabla 26), sólo en el caso E003 se toman acciones estratégicas que retan dichas características. Por ejemplo, el promover la participación activa del cliente en beneficio del sistema en lugar de considerarlo un actor pasivo, o el crear las condiciones desde la selectividad de sus proyectos para poder brindar las condiciones y las personas necesarias para realizar ingeniería de valor oportunamente y así mitigar el riesgo del negocio, en lugar de aceptar lo que ofrece el mercado, entre otras acciones.

**Tabla 26**

*Características del Sector Construcción*

Sum of CITAS	Column Labels	E003 Gr=80; GS=2	E004 Gr=117; GS=2	E006 Gr=94; GS=2	E007 Gr=76; GS=7	E008 Gr=118; GS=3	E010 Gr=126; GS=3	Grand Total
Row Labels	E002 Gr=46; GS=1							
Relaciones tensas y conflictivas	2	4	1	7	-	15	2	31

Percepción antagónica de la construcción	-	1	10	3	5	4	-	23
Riesgoso	-	2	2	4	7	4	-	19
Contratos a suma alzada	-	7	1	2	3	-	-	13
Percepción negativa del constructor	-	-	1	2	-	1	-	4
Alta rotación del personal	-	-	-	-	-	4	-	4
Informalidad	-	-	-	-	2	-	-	2
Grand Total	2	14	15	18	17	28	2	96

Frente a características similares de la realidad del sector construcción, la diferencia radica en el diagnóstico. En términos de Rumelt, “el diagnóstico es la valorización acerca del significado de los hechos ... no sólo decidir qué hacer, sino el problema más fundamental de comprender la situación” (2011, p. 80). La estrategia planteada en el caso E003 diagnostica la realidad de cierta manera y toma acciones alineadas con ello.

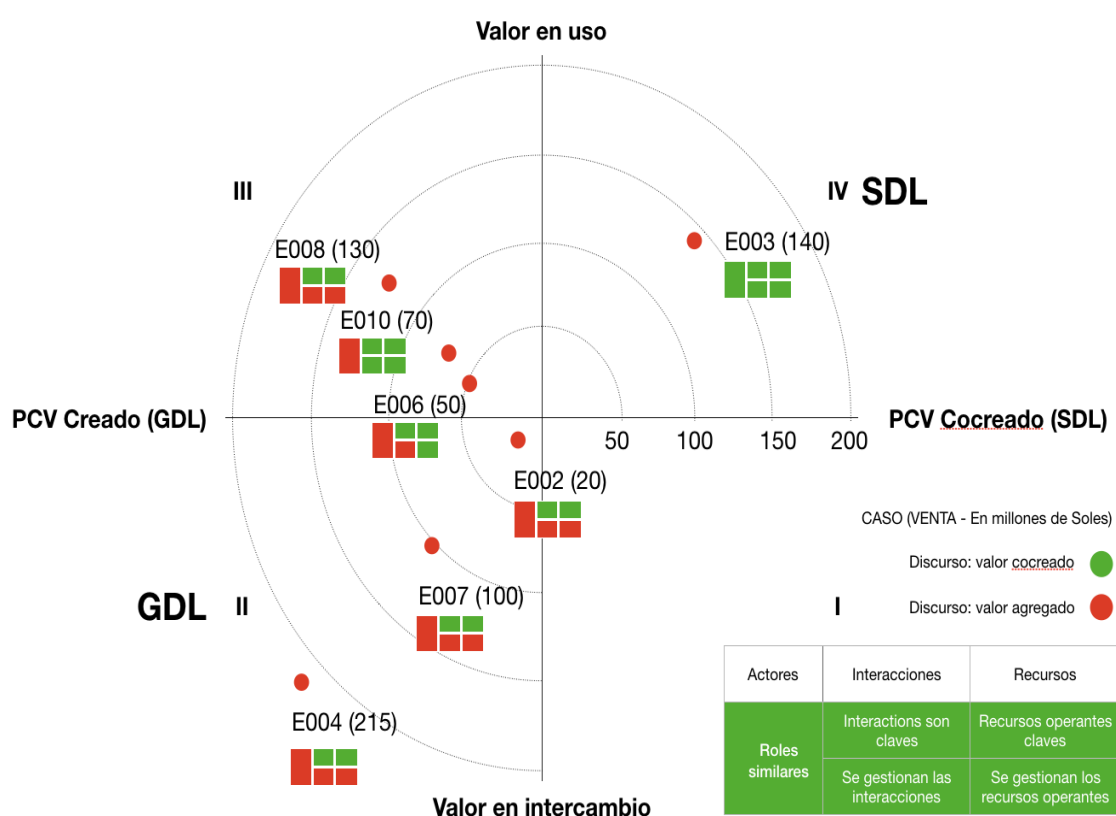
En el resto de compañías, se entiende la realidad de otra manera, y se toman acciones coherentes con ella. Deciden hacerlo, pese a que dicha realidad muestra ciertas contradicciones, como por ejemplo, la importancia de los recursos operantes o las interacciones en el proceso de creación de valor. La diferencia radica pues en el diagnóstico de la problemática. En ese sentido, las replicaciones teóricas confirman los hallazgos de la literatura de que la mayoría de empresas aborda el negocio desde la lógica dominante de bienes, mientras que la replicación literal muestra que es factible abordar la problemática desde la lógica dominante de servicio.

En segundo lugar, es importante reconocer las características del proceso de creación de valor de las empresas estudiadas en relación a la lógica dominante que prima en dicho proceso. Cabe tener claro que el hecho de que no se cumplan las proposiciones planteadas, sólo quiere decir que hay empresas cuyo proceso de creación de valor no está relacionado a la lógica dominante de servicio. Para poder entender esto de la mejor manera, en la Figura 5 se

esquematiza el proceso de creación de valor las empresas estudiadas y el valor que produce dicho proceso, en los términos planteado por el entrevistado. En el gráfico se resumen además los hallazgos obtenidos para cada una de las dimensiones estudiadas (actores, interacciones y recursos) y se muestra además en círculos concéntricos la venta anual de cada empresa.

**Figura 5**

*Proceso de Creación de Valor Versus el Valor Resultante*



El color verde o rojo de las cuadrículas hace referencia a si se valida o no las proposiciones planteadas. En ese sentido, en el caso de la dimensión de actores, el color verde de la cuadrícula indica que los actores tienen roles similares.

En el caso de la dimensión de interacciones, el color verde de la cuadrícula indica si las interacciones son claves y si se toman acciones estratégicas para gestionarlas. En el caso

de los recursos, el color verde de la cuadrícula indica que los recursos operantes con claves en el proceso de creación de valor y si se toman acciones estratégicas para gestionarlos.

Los casos E002, E004 y E007, ubicados en el cuadrante II y en donde las acciones de las empresas conciben el valor en términos de intercambio, son aquellos en donde no se ha cumplido ninguna de las proposiciones planteadas desde la lógica dominante de servicio. En estos casos se aprecia que su proceso de creación de valor se basa en la lógica dominante de bienes (GDL).

En los casos E006, E008 y E010, ubicados en el cuadrante III y en donde las acciones de las empresas conciben el valor en términos de uso, se aprecian patrones contradictorios en las dimensiones analizadas ya que, si bien su proceso de creación de valor no coincide con la lógica dominante de servicio, tampoco lo hace completamente con la lógica rival. Tomando en cuenta que según lo identificado en la literatura, la lógica dominante de bienes ejerce una gran influencia en el sector, los hallazgos obtenidos en los casos mencionados pueden considerarse como una evolución hacia la lógica dominante de servicio, no sólo en términos de la definición de valor, sino que en algunos casos se toman acciones sobre los recursos operantes o sobre las interacciones.

Como ya se había indicado, sólo un caso, ubicado en el cuadrante IV, presenta un proceso de creación de valor cuyas características están asociadas a la lógica dominante de servicio (SDL). En el cuadrante I no se ubicó ninguna empresa. Además, de acuerdo a los hallazgos obtenidos, parece no haber una relación directa entre el tamaño de las empresas (en el gráfico expresado por su venta en millones de Soles) y la lógica que prima en su proceso de creación de valor.

En tercer lugar, es importante reconocer las contradicciones que se generan entre las acciones de las compañías, las percepciones o creencias de los entrevistados y la realidad que

observan. En todos los casos se aprecia que el discurso sobre el valor está asociado a concebir el valor en términos de valor agregado. Este hecho se expresa en la Figura 5 con los puntos de color rojo que señalan la ubicación de cada empresa. Esto es coherente con el proceso de creación de valor identificado en todos los casos, salvo en el Caso E003, lo cual genera una contradicción con las acciones que emprende dicha compañía. Es decir, pese a que las acciones de dicha compañía abordan un proceso de co-creación de valor orientado a la lógica dominante de servicio, su discurso está asociado a considerar que la empresa tiene la capacidad de crear valor para el cliente.

Esta contradicción, puede ser producto de la influencia de la lógica dominante en la economía, está presente incluso en las publicaciones seminales de Vargo y Lusch (2004a) y es abordada conscientemente por los autores a través de los años. Como indican Vargo y Lusch (2004a) en su trabajo seminal, "... (el modelo de intercambio de la economía) tiene una lógica dominante basada en el intercambio de bienes, los cuales usualmente son salidas manufacturadas. La lógica dominante está basada en recursos tangibles, embebidos con valor e intercambiados" (p. 1).

En el resto de compañías también se genera cierta contradicción. Si bien es cierto que la mayoría de entrevistados decide su proceso de creación de valor distinto u opuesto a la lógica dominante de servicio, lo cierto es que la realidad con la que se topan parece indicar lo contrario. En todos los casos los entrevistados reconocen los recursos operantes como claves, pero no todos toman acción al respecto. En todos los casos valoran las interacciones como claves, pero sólo una de las empresas toma acción al respecto. En todos los casos, la supervisión es un actor clave, y sin embargo, no se toman acciones estratégicas proactivas para integrarlos al proceso de creación de valor, el cual parece considerarlo como un obstáculo. Se genera pues una contradicción entre el diagnóstico planteado por las empresas y

la realidad con la que se topan. Esta contradicción puede obedecer también a la influencia de la lógica dominante en la economía.

Estas contradicciones también pueden ser estimuladas por las propias referencias de la industria (líderes de opinión, la academia, publicaciones prestigiosas, entre otras), cuyo discurso fundamentado en la lógica de manufactura, marca la agenda actual y las pautas a seguir en el sector, como se ha señalado en la revisión de la literatura.

#### **4.3 Discusión de las Proposiciones**

##### **1. Los recursos operantes son recursos claves:**

En todos los casos se ha inferido que los entrevistados consideran a los recursos operantes como claves, sin embargo, sólo en tres de los siete casos, estos recursos son gestionados desde la estrategia. De los recursos operantes inferidos identificados como claves destaca el conocimiento. En ningún caso se ha identificado recurso operando alguno como clave.

##### **2. Todos los actores cumplen el mismo rol: aplicación e integración de recursos operantes:**

Sólo en el caso E003 se ha validado la proposición planteada. En dicho caso, participan el cliente y el contratista dentro del proceso de creación de valor y ambos aplican e integran el conocimiento con la finalidad de crear valor en beneficio de ambos. En el resto de casos, es el contratista quien se encarga de crear valor y el cliente tiene en la mayoría de los casos un rol pasivo. En estos casos aparece la supervisión como actor clave y su participación termina afectando el proceso de creación de valor, muchas veces de forma negativa.

##### **3. Las interacciones tienen un rol clave y se toman acciones de gestión al respecto:**

En todos los casos se infiere que las interacciones cumplen un rol clave en el proceso de creación de valor. Sin embargo, sólo en dos de los siete casos se toman acciones estratégicas para gestionarlas. De las interacciones que se generan entre los actores



identificados (cliente, supervisión y contratista), la relación con la supervisión se suele percibir como tensa y conflictiva. Las características del sector (ver Tabla 26) contribuyen a esta relación, en particular la percepción antagónica de la construcción y la percepción negativa que se tiene del constructor.

4. El valor es co-creado entre diversas partes, siempre incluyendo al beneficiario:

Sólo en el caso E003 se identifica un proceso de co-creación de valor en donde los denominados “equipos integrados”, los cuales incluyen al cliente, trabajan colaborativamente para co-crear valor. En el resto de casos, son las propias compañías las encargadas de crear valor de acuerdo a su proceso. En este proceso, el cliente tiene un rol mayormente pasivo. Sin embargo, estas empresas sí consideran que las interacciones entre distintos actores son relevantes e inciden en el proceso de creación de valor, lo cual refleja cierta contradicción con la decisión de abordar dicho proceso unilateralmente.

En todos los casos, salvo en el E003, se considera que el proceso involucra al contratista, quien crea valor, y al cliente, quien recibe dicho valor. La supervisión no es considerada en el proceso sin embargo, en la realidad, si interviene y su participación interfiere o filtra dicho proceso. Dependiendo de su desempeño, podría afectar positiva o negativamente, aunque, por lo general se percibe un impacto negativo.

Asimismo, se ha identificado en todos los casos que el discurso de los entrevistados sobre el valor está asociado al concepto de valor agregado; esto es, las empresas consideran que es factible crear valor unilateralmente. Este discurso es coherente para todos los entrevistados, salvo para el del caso E003.

5. El valor considerado en el proceso de creación de valor está asociado al concepto de valor en uso.

Se ha identificado que cuatro de las siete empresas estudiadas consideran el valor en uso. De ellas, el proceso de creación de valor de tres de ellas, coherente con su discurso

asociado a agregar valor, genera cierta contradicción con la definición de valor en uso. La otra empresa (caso E003) considera un proceso de co-creación de valor, coherente con la definición de valor en uso, pero contradictorio con su discurso. En el resto de casos, su proceso de creación de valor asociado a valor de intercambio es coherente con su discurso asociado a valor agregado. Estos hallazgos se comprenden mejor en la Figura 5.

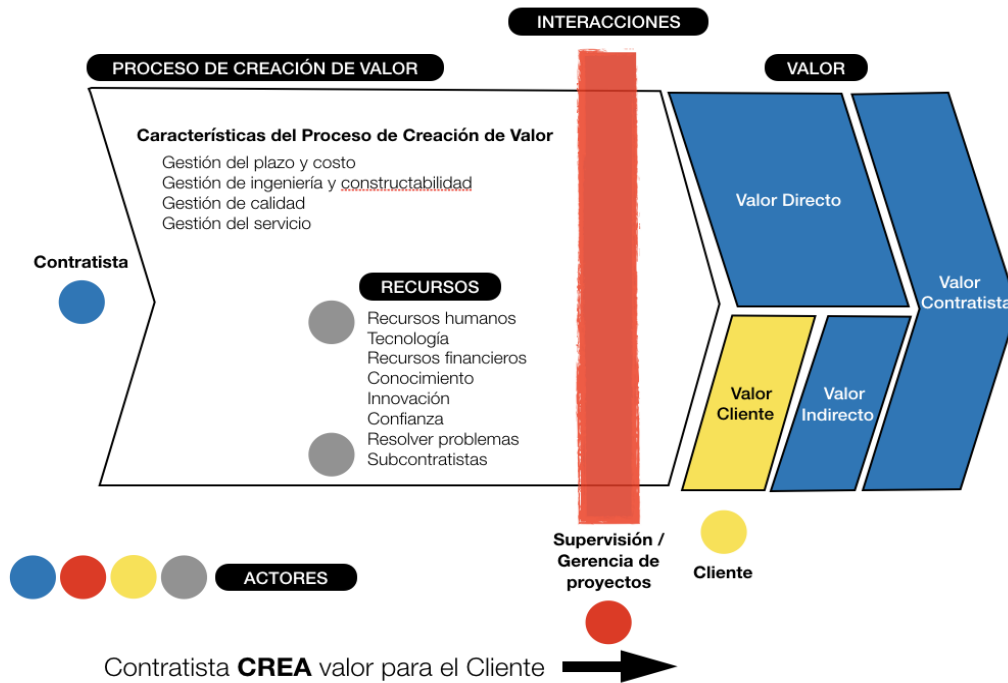
#### **4.4 Marcos Conceptuales Emergentes**

Del análisis de los resultados, así como de la literatura revisada, se plantean dos marcos conceptuales que permiten describir cómo es el proceso de creación de valor de las empresas constructoras, cada uno desde una óptica diferente. Esta descripción no sólo refleja los hallazgos encontrados o de las carencias detectadas, sino que además sirve de lente para diagnosticar la realidad. Como indican Vargo y Lusch (2016) sobre la lógica dominante de servicio, esta es “una mentalidad, unos lentes a través de los cuales mirar el fenómeno de intercambio social y económico, a fin de que puedan potencialmente ser vistos más claramente” (2016, p. 9).

El primero de ellos se muestra en la Figura 6 y representa a aquellas empresas constructoras cuyo proceso de creación de valor considera que son las propias empresas las responsables de crear valor (proceso de izquierda a derecha en el modelo), para el cliente y para la propia compañía. En el modelo planteado y para facilidad de comprensión, los colores básicos azul, amarillo y rojo representan al contratista, cliente y supervisión o gerencia de proyecto, respectivamente. El color gris corresponde a otros actores que puedan participar en el proceso de creación de valor.

#### **Figura 6**

*Modelo Tradicional de Creación de Valor. Marco Conceptual Emergente del Proceso de Creación de Valor de Empresas Constructoras*



En el modelo, el valor para el cliente puede ser considerado en intercambio (se intercambia dinero por la facilidad construida) o en uso, asociado a la naturaleza experiencial que le atribuyen algunas empresas. El valor en juego se percibe en algunos casos como una cantidad fija en donde más valor para un actor puede significar menos valor para otro. También se representa en el modelo la creación de valor indirecto para el contratista, sólo en caso se cree valor para el cliente (ver figura 4 para más detalle). Este “Valor Indirecto” se refleja en el modelo en color azul dado que se considera que su creación depende del propio contratista (es el contratista quien debe crear valor para el cliente para poder generar valor indirecto para el propio contratista). En el modelo no se considera el valor para la supervisión o gerencia del proyecto ni para otros actores.

Se han indicado las características del proceso de creación de valor que se han identificado en el estudio, como son el enfoque en el costo, plazo, calidad, la gestión de ingeniería y constructabilidad así como la gestión del servicio. Este servicio, cuando está presente, está asociado a brindar una buena experiencia sobre el servicio brindado y su detalle, de acuerdo a la investigación, se muestra en la Tabla 22. Esta buena experiencia se

puede manifestar como valor agregado a la propia actividad de construcción (foco en el costo, plazo, calidad) o dentro de la propia actividad de construcción.

En este proceso los roles de los actores son distintos y están definidos. El cliente tiene un rol clave, mayormente pasivo y entiende el proceso de creación de valor del constructor como creado por el propio constructor. En este modelo, el cliente entiende la construcción como la fabricación de un *commodity* (fábrica de productos sin valor agregado), en donde el criterio de selección es el precio y es el contrato el mecanismo que permite asegurar dicho precio. El rol de la supervisión o gerencia de proyectos se percibe como que interfiere el proceso, con capacidad de potenciarlo pero que se usualmente afecta de forma negativa. Existen otros actores como las personas o los subcontratistas que son entendidos por los entrevistados como recursos. Por parte del contratista, los actores que destacan corresponden a los más altos cargos de la compañía (residentes, gerentes de proyecto, gerente de operaciones, gerencia general).

Además de los recursos ya mencionados (personas y subcontratistas), el modelo considera el conocimiento, la tecnología o la capacidad de resolver problemas, entre otros recursos claves. Como se ha identificado, estos recursos pertenecen no sólo a la propia compañía sino además a otros proveedores estratégicos con conocimiento experto. El conocimiento es uno de los recursos más importantes y que, sin embargo, no siempre es gestionado a nivel estratégico. El conocimiento del cliente es considerado relevante en pocos de los casos estudiados, pero no se gestiona.

El modelo también representa ciertas contradicciones, como aquella que supone el hecho de considerar que el valor es creado por el contratista y que sin embargo al final, este depende de la interacción con la supervisión y con el cliente. Como señala el entrevistado del caso E003, el problema no es el cliente ni la supervisión sino el sistema. Es este sistema el que genera el conflicto. En ese sentido, el modelo tradicional de creación de valor

corresponde a la representación de ese sistema influenciado por la lógica dominante de bienes, en función de las acciones (por ejemplo, foco en el plazo y costo) y decisiones (por ejemplo, el considerar a las personas y subcontratistas como recursos) que emprenden las compañías constructoras.

El segundo modelo se muestra en la Figura 7 y está basado en la lógica dominante de servicio y aquellos hallazgos, falencias y contradicciones detectadas en los casos estudiados, como por ejemplo, el reconocimiento de la importancia de los recursos operantes o el rol clave de las interacciones. En este modelo, al igual que en el modelo tradicional, los colores básicos azul, amarillo y rojo representan al contratista, cliente y supervisión o gerencia de proyecto, respectivamente y el color gris representa a otros actores (subcontratistas por ejemplo).

En este modelo, los actores se involucran en un proceso de co-creación de valor en beneficio del propio sistema de servicio que configuran. En ese sentido, los actores, incluido el cliente, son conscientes del modelo de co-creación y del rol que desempeñan en él: integración y aplicación de recursos operantes en beneficio del otro y del propio actor. Todos los actores son beneficiarios. Los actores que forman parte del proceso de co-creación de valor son personas en general y no necesariamente los más altos cargos de la compañía, dado que cualquier actor, independiente de su cargo, se puede ver involucrado en interacciones y puede participar en la integración y aplicación de recursos operantes.

En este modelo, el valor es percibido en uso y resulta de la co-creación de todos los actores involucrados. Es por ello que el valor se representa con un color que surge de la combinación de los colores que representan a cada uno de los actores (azul, amarillo, rojo y gris), haciendo referencia a la complejidad del proceso de co-creación, generado por las interacciones entre los diversos actores y la provisión del servicio per se (definido en términos de la lógica dominante de servicio). Este proceso de creación de valor pasará por el

diseño de una estrategia que permita proveer soluciones basadas en el modelo de co-creación de valor y que generen beneficio al sistema. El caso E003 representa un ejemplo de ello.

Las interacciones cumplen un rol clave en dicho proceso y los actores involucrados, conscientes de ello, gestionan adecuadamente dichas interacciones desde la estrategia. Las empresas gestionan proactivamente y en beneficio del sistema sus propios recursos operantes, así como los de aquellos involucrados en el proceso que consideren contribuyen en el proceso de co-creación de valor.

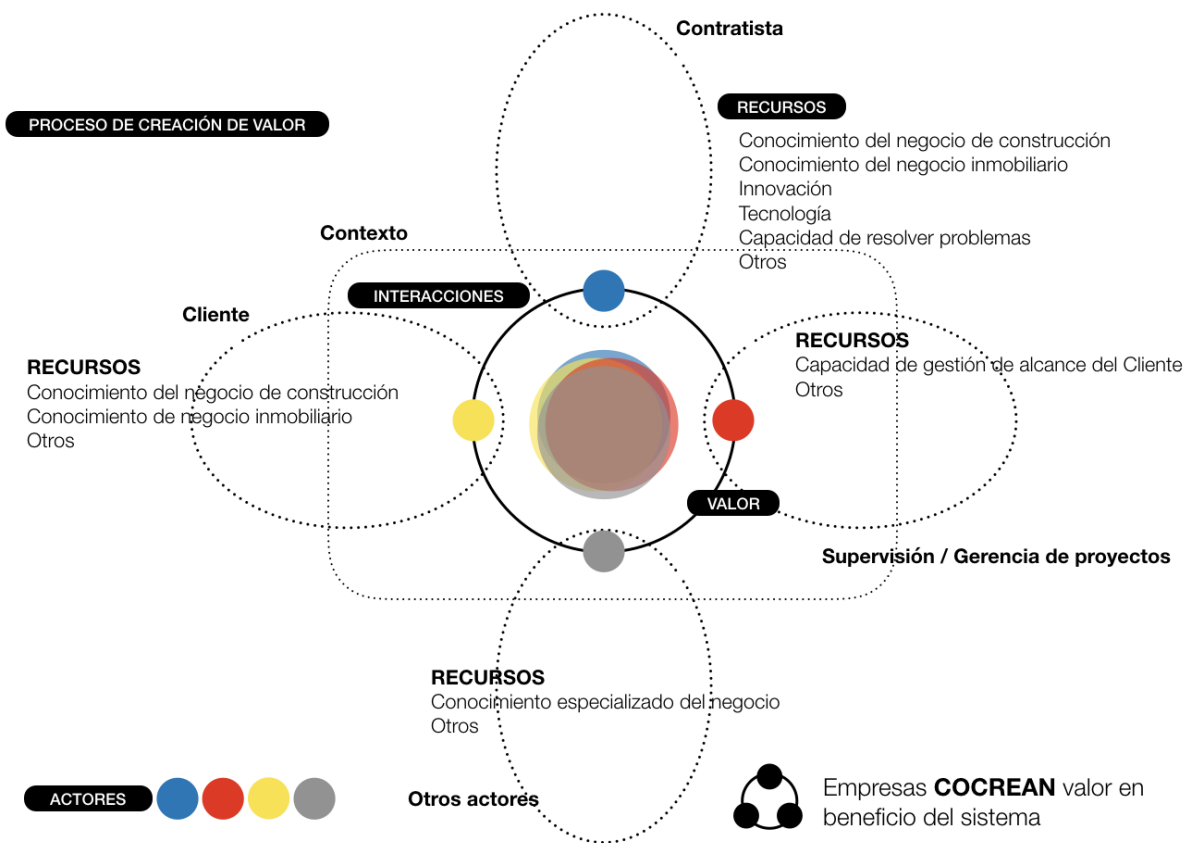
Desde el modelo de co-creación de valor, la supervisión o la gerencia de proyectos es un actor más que forma parte del sistema, que aporta recursos operantes y que contribuye al proceso de co-creación. El poder diagnosticar la realidad desde el modelo de co-creación de valor, es el punto de partida que permite no sólo reinterpretar la realidad, sino además, plantear preguntas diferentes.

En relación a los recursos que se involucran en el proceso de co-creación, se han considerado aquellos recursos operantes identificados a lo largo de las entrevistas como son el conocimiento, la tecnología o la capacidad de resolver problemas. Se ha colocado también en todos los casos un “otros”, haciendo referencia a que pueden aparecer otros recursos operantes significativos.

En el modelo también se representa el contexto configurado no sólo por los diversos actores sino también por las instituciones. Pese a que no ha sido parte del estudio, es importante incluirlo en el modelo dada su importancia. Según el Axioma 5 de SDL, “el valor es co-creado y coordinado a través de las instituciones generadas por actores y por los arreglos institucionales” (Vargo & Lusch, 2016, p. 14).

### **Figura 7**

*Modelo de Co-creación de Valor. Marco Conceptual Emergente del Proceso de Co-creación de Valor en el Sector Construcción*



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Con el objetivo de describir cómo las empresas constructoras abordan el proceso de creación de valor, a partir de las decisiones estratégicas, el presente estudio de caso múltiple de diseño holístico, de enfoque cualitativo y de alcance descriptivo, planteó una serie de proposiciones, a fin de poder atender los objetivos específicos del estudio. Se identificaron qué recursos son considerados claves en el proceso de creación de valor de las empresas constructoras y si estos son gestionados, qué actores participan en dicho proceso y qué rol desempeñan, así como el rol de las interacciones y si se gestionan. Además, se conoció el proceso de creación de valor, y cómo es que las empresas constructoras definen al valor. Estos objetivos de estudio están relacionados a cada una de las dimensiones estudiadas: recursos, actores, interacciones, proceso de creación de valor y valor. La estratégica analítica se soporta en las explicaciones rivales y emplea la lógica dominante de servicio como teoría principal y la lógica dominante de bienes como teoría rival.

A continuación, se plantean las conclusiones, contribuciones, limitaciones y recomendaciones de la investigación.

### 5.1 Conclusiones

Sobre la dimensión de recursos, los resultados muestran que:

1. Todos los entrevistados coinciden en que los recursos operantes, aquellos que actúan sobre otros recursos operantes u operandos, son claves. Esto pese a que no fueron mencionados directamente en todos los casos. Sin embargo, no todas las empresas gestionan dichos recursos, pese a su importancia, se encontró que sólo tres de las siete empresas lo hacen.
2. De los recursos operantes mencionados por los entrevistados, sólo se gestionan, y no siempre de manera estructurada, el conocimiento y la capacidad de generar confianza. De estos recursos operantes, el conocimiento



es el que ha sido mencionado con mayor frecuencia. Sólo en uno de los casos estudiados se consideró el conocimiento del cliente como recurso operante y, además, este era gestionado por la empresa.

3. Otro hallazgo es que en todos los casos se consideró a las personas como recursos (recursos humanos).
4. Y pese a tratarse de empresas constructoras, cuya actividad está asociada comúnmente a la transformación de recursos materiales, en ningún caso se identificó recurso operando alguno como recurso clave (como pudo haber sido el concreto o el acero de construcción).

Sobre la dimensión de actores, los resultados muestran que:

1. Sólo en uno de los casos estudiados se identificó que todos los actores cumplen el mismo rol, asociado a la aplicación e integración de recursos operantes. En este caso sólo se identifica al contratista y al cliente como actores claves.
2. En la mayoría de casos, aparece además del contratista y el cliente, la supervisión como actor clave. En estos casos, los actores tienen roles diferentes; en donde el cliente tiene un rol mayormente pasivo y que se percibe como positivo dentro del proceso de creación de valor. En cambio, la supervisión suele tener un rol activo el cual se percibe mayormente de forma negativa en relación al proceso de creación de valor del contratista.
3. En todos los casos, las acciones del cliente y de la supervisión afectan el proceso de creación de valor del contratista.

Sobre la dimensión de interacciones, los resultados muestran que:

1. En todos los casos se ha identificado que las interacciones tienen un rol clave en el proceso de creación de valor. Pese a su importancia, sólo en dos de los

siete casos se han identificado acciones estratégicas para abordar las interacciones.

2. La relación con la supervisión se percibe tensa y conflictiva. Esto es coherente con la percepción del sector construcción por parte de los entrevistado y con lo que resulta del estudio de la literatura sobre el sector a nivel mundial. Para cada entrevistado, la causa de esta coyuntura es diferente y está asociado al diagnóstico que realiza del sector. Dentro de estas causas se menciona: la naturaleza conflictiva es parte del negocio; el problema es la mala reputación de los contratistas; existe una percepción antagónica de lo que se entiende por construcción entre el cliente, el contratista y la supervisión; el conflicto es un tema de personas; el proceso de creación de valor de la supervisión está en conflicto con el del contratista; y el problema lo ocasiona el sistema tradicional.

Sobre la dimensión de proceso de creación de valor, los resultados muestran que:

1. En todos los casos, el discurso explícito de los entrevistados considera el valor en términos de valor agregado. En todos los casos, salvo en uno de ellos, el proceso de creación de valor identificado a través de las acciones estratégicas concibe que es la propia empresa la que tiene la capacidad de crear valor para el cliente, quien asume por lo general un rol pasivo. Esto es coherente con su discurso, salvo en un caso en donde se genera una contradicción: sus acciones indican que el proceso de creación de valor es co-creado mientras que su discurso lo concibe como creado.
2. El proceso de creación de valor de las empresas estudiadas considera como beneficiarios básicamente al contratista y al cliente. Este proceso se caracteriza principalmente por estar enfocada en el costo y el plazo del proyecto, y

además, por buscar brindar una buena experiencia al cliente, gestionar la ingeniería y la calidad. De las características identificadas, la gestión del plazo, costo, calidad e ingeniería están más asociadas a la facilidad a construir y a cumplir con los objetivos solicitados por el cliente contractualmente. Por otro lado, se busca brindar una buena experiencia, además de cumplir con lo solicitado explícitamente por el cliente. Esta buena experiencia se puede manifestar en torno a la propia actividad de construir la facilidad (foco en costo, plazo, calidad e ingeniería) y en otros casos, como valor agregado a la actividad de construcción.

3. En los casos estudiados se ha identificado también que los contratistas consideran que se genera un valor directo del negocio asociado al resultado económico y un valor indirecto, el cual depende de si se creó o no valor para el cliente. Este valor se materializa en forma de recomendaciones con terceros, oportunidades de negocio o repetición del servicio. Otra fuente muy importante de valor indirecto para la mayoría de entrevistados, está asociada a las relaciones en el mercado.
4. El valor para el cliente es descrito por los entrevistados en términos de ahorros, buenos resultados, disminución del riesgo, y en algunos casos de forma experiencial, asociado a la satisfacción del cliente por el servicio brindado.

Sobre la dimensión de valor, los resultados muestran que:

1. El discurso de todos los entrevistados está asociado al valor en términos de valor agregado, lo cual es coherente con la definición de valor en términos de valor de intercambio. En los hallazgos encontrados se reconocen ciertas contradicciones entre el discurso sobre el valor, la realidad de su proceso de

creación de valor (acciones estratégicas) y el valor esperado de dichas acciones (lo que piensan los entrevistados).

2. En específico, este discurso es coherente en tres empresas en donde su proceso de creación de valor y la definición de valor asociada a dicho proceso lo define como valor de intercambio. En otras tres empresas, este discurso es coherente con su proceso de creación de valor, pero no con la definición de valor asociada a dicho proceso, la cual lo define en uso. Sólo en un caso, el discurso explícito no es coherente ni con el proceso de creación de valor, ni con el valor asociado a dicho proceso (valor en uso).

Sobre el análisis transversal:

1. Del análisis transversal de los casos se concluye que se ha obtenido una replicación teórica entre los casos. La replicación lógica soporta el hecho de que, en la mayoría de empresas, la lógica dominante detrás de su proceso de creación de valor está orientada hacia la lógica dominante de bienes. Si bien las acciones identificadas desde la lógica dominante de servicio y desde la teoría rival son opuestas, no se puede concluir del estudio que una sea mejor que la otra puesto que todas las empresas estudiadas están activas en el mercado y por varios años. Sin embargo, el adoptar SDL permite diagnosticar la realidad desde otra óptica y permitirá a las compañías del sector abordar los problemas del mismo de una manera diferente y más coherente con la realidad observada por los propios entrevistados, según los hallazgos encontrados. Esta realidad es coherente con el problema detectado en la literatura en donde el enfoque centrado en el producto tangible que parece primar en la industria podría estar limitando su capacidad de crear valor.
2. Resulta del análisis transversal (ver Figura 5), que en sólo un caso se identificó

una empresa cuyo proceso de creación de valor está asociado a la lógica dominante de servicio y cuyo valor asociado se entiende como valor en uso.

En este único caso, pese a que el entrevistado coincide con los otros entrevistados en la descripción de las características del sector, la diferencia radica en el diagnóstico que hace de la realidad y las acciones que adopta para afrontarla, lo cual demuestra que es factible abordar los retos planteados en el sector construcción desde una lógica diferente a la tradicional.

3. Finalmente se hallaron ciertas contradicciones entre las acciones tomadas por las compañías, las percepciones y creencias de los entrevistados y la realidad que observan. Estas pueden ser producto de la influencia de la lógica dominante en la economía basada en manufactura, como manifestaron Vargo y Lusch (2016).

## **5.2 Implicancias**

### **5.2.1 Implicancias Teóricas**

El presente estudio ha contribuido al conocimiento sobre el proceso de creación de valor en el sector construcción en cuatro aspectos:

Primero, el estudio identifica cinco dimensiones para entender el proceso de creación de valor de las empresas constructoras, basado en la lógica dominante de servicio.

Segundo, el estudio contribuye con el desarrollo de dos marcos conceptuales basados en estas cinco dimensiones, los cuales permiten describir y entender el proceso de creación de valor que adoptan las empresas constructoras en su sector, desde dos ópticas diferentes. Los modelos consideran los hallazgos del estudio, así como la contribución teórica.

Tercero, y como mencionan varios autores, este estudio atiende a la necesidad de promover una investigación más interdisciplinaria en los proyectos, en particular, a través de la aplicación de la lógica dominante de servicio como lentes a través de los cuales poder

entender la realidad y diagnosticarla. SDL supone un nuevo paradigma para entender cómo las empresas crean valor. Siendo los proyectos los medios a través de los cuales las empresas constructoras brindan sus servicios, es útil poder entenderlos y abrir puertas para generar la discusión teórica en la academia y la industria desde un punto de vista diferente, más acorde a la realidad observada.

Cuarto, el hecho de abordar el tema de creación de valor desde un enfoque cualitativo (sobre todo en un sector tan orientado al enfoque cuantitativo) tomando la información de primera mano y en los propios términos de quienes están en el negocio, permite contribuir con la discusión teórica sobre el tema del valor que se ha generado en la academia. Este enfoque permite rescatar de los propios entrevistados, gerentes generales que dirigen las compañías, sus percepciones y creencias sobre el tema en particular, las acciones estratégicas que llevan a cabo, así como sus impresiones de la realidad que observan.

### **5.2.2 Contribuciones Prácticas**

Como se indicó desde un inicio, pese a que la discusión sobre valor puede parecer teórica, es necesario adoptar una postura pragmática, siempre y cuando sea de utilidad. En ese sentido, la investigación ofrece varias contribuciones prácticas.

En primer lugar, la aplicación de los marcos conceptuales emergentes permite a las empresas entender la lógica dominante detrás de su proceso de creación de valor. El primero de ellos, el modelo tradicional de creación de valor, permite a las empresas entender la influencia e impacto de la lógica dominante en la economía basada en el intercambio de bienes manufacturados, así como reconocer contradicciones. El segundo de ellos, el modelo de co-creación de valor, permite inspirar a las empresas a encontrar nuevas formas de crear valor. La originalidad del estudio radica en que provee al lector la capacidad de re-pensar e innovar en un sector principalmente centrado en el producto tangible y cuya aspiración está orientada a la industria manufacturera, pero partiendo desde una nueva perspectiva, más

acorde a la realidad observada.

En segundo lugar, como se menciona en la revisión de la literatura, la influencia de la lógica dominante basada en manufactura no sólo afecta el sector construcción, sino que es transversal a muchos otros sectores. En ese sentido, el presente estudio permitirá a otros sectores, en particular a aquellos directamente ligados a la construcción (proveedores, subcontratistas, casas de software, entre otros), tomar conciencia y cuestionar sus propios procesos de creación de valor, además de motivarlos a reflexionar sobre la aplicación de la lógica dominante de servicio y su aplicación en el modelo de co-creación de valor como lentes a través de los cuales observar la realidad en búsqueda de inspiración para innovar.

En tercer lugar, el nuevo rol del cliente en el Modelo de Co-creación de Valor es clave para el cambio. Entender que el constructor también es beneficiario, interiorizar que no depende sólo del constructor el éxito del negocio, y que es necesaria la participación e involucramiento del cliente mismo en el proceso de creación de valor, así como de los recursos operantes que provee, tiene un gran potencial de impacto sobre el negocio.

En cuarto lugar, la investigación reconoce la importancia de las personas en el proceso de creación de valor. El rol que juegan las interacciones en el proceso de creación de valor señala una oportunidad para las empresas. Decidir por reconocer el sector desde la lógica dominante de servicio implica entender la responsabilidad que tienen las personas involucradas en las interacciones en la co-creación de valor en uso y de valor no monetario para el constructor (valor indirecto en el estudio), según los hallazgos de Chi et al. (2019). En el presente estudio, las empresas destacan como actores claves los más altos cargos en la compañía sin embargo, desde la lógica dominante de servicio, podrían aparecer nuevos actores claves ya que no son sólo los actores identificados los involucrados en interacciones.

En quinto lugar, el reconocer el sector desde la lógica dominante de servicio brinda también oportunidades a las personas involucradas. Implica reconocer que hay nuevas

capacidades necesarias para gestionar adecuadamente el negocio desde esta óptica. Sobre este último tema no se ha profundizado en la investigación puesto que los hallazgos del estudio se limitan sólo a describir las prácticas actuales, sin embargo, la literatura provee algunas líneas de acción.

En sexto lugar, como señalaron Vargo y Lusch (2016), la implicancia social y ética que suponen aspectos como el tratar a las personas como actores claves y no sólo como recursos, o a los subcontratistas con tanta importancia y empatía como a los clientes, es una verdadera oportunidad para el sector para generar un cambio profundo y marcar el liderazgo.

### **5.3 Limitaciones del Estudio**

El estudio presenta ciertas limitaciones, las cuales se listan a continuación.

Primero, el estudio está orientado a empresas de ciertas características por lo que la aplicación de sus hallazgos podría ser limitada para empresas diferentes.

Segundo, el estudio se ha centrado en el proceso de creación de valor desde el punto de vista del constructor, sin considerar las opiniones de otros actores, como son el cliente y la supervisión.

Tercero, el estudio no provee detalles de cómo aplicar SDL sino que se limita a describir la realidad explicada por los gerentes generales de las empresas constructoras.

Cuarto, el estudio no ha ahondado sobre el Axioma 5, asociado a las instituciones y los arreglos institucionales.

### **5.4 Recomendaciones**

Se plantean las siguientes recomendaciones:

Primero, se recomienda difundir los hallazgos de la investigación en la academia y fomentar la discusión y la reflexión sobre el proceso de creación de valor en el sector construcción.

Segundo, se recomienda emplear esta investigación como punto de partida para



futuras investigaciones. Por ejemplo, si bien esta se ha centrado en el proceso de creación de valor del constructor, la percepción del subcontratista, del cliente o de las personas involucradas en general, puede contribuir de sobremanera en entender mejor el sector. Por otro lado, dar el salto cuantitativo, identificar cómo potenciar recursos operantes claves o cómo gestionar las interacciones pueden ser otras líneas de investigación.

Tercero, y como señalan varios autores, SDL no reemplaza a GDL sino que le da contexto. En ese sentido se recomienda explorar la aplicación del modelo de co-creación de valor en conjunto con métodos como virtual, *design and construction* o *lean construction*.

Cuarto, investigar el rol de la academia en la perpetuación de la lógica de manufactura, su crítica y su contribución a la innovación desde una óptica distinta. Identificar en dónde y cómo se están formando las personas involucradas en los proyectos, incluidos los clientes, puede dar luces para entender mejor la problemática del sector.

Quinto, se recomienda abordar el tema de la aplicación del modelo de co-creación de valor. En particular, la problemática entre la estrategia y su implementación, así como a casos individuales en donde se valide también la percepción del cliente.

Sexto, se recomienda extender la investigación y la aplicación de los modelos planteados a nivel internacional.

Séptimo, se recomienda investigar el rol de las instituciones y de los arreglos institucionales en el proceso de creación de valor de las empresas constructoras.

## Referencias

- Agarwal, R., & Selen, W. (2011). Multi-dimensional nature of service innovation: Operationalisation of the elevated service offerings construct in collaborative service organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 1164-1192. <https://doi.org/10.1108/01443571111178484>
- Allahar, H. (2019). A Management Innovation Approach to Project Planning. *Technology*
- American Institute of Architects. (2007). Integrated project delivery: A guide. *Innovation Management Review*, 9(6), 4-13. <https://doi.org/10.22215/timreview/1245>  
<https://www.aia.org/resources/64146-integratedproject-delivery-a-guide>
- Artto, K., Ahola, T., & Vartiainen, V. (2016). From the front end of projects to the back end of operations: Managing projects for value creation throughout the system lifecycle. *International Journal of Project Management*, 34(2), 258-270.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.003>
- Babbie, E. R. (2010). *The practice of social research* (12th ed). Wadsworth Cengage.
- Ballard, H. G. (2000). *The last planner system of production control*. [Doctoral dissertation, University of Birmingham].
- Bertelsen, S., & Koskela, L. uri. (2004). Construction Beyond Lean: A New Understanding of Construction Management. En S. Bertelsen & C. T. Formoso (Eds.), *12th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*.  
<http://www.iglc.net/papers/details/287>
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage. *California Management Review*, 57(1), 44-66. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.57.1.44>
- Brodie, R. J., Löbner, H., & Fehrer, J. A. (2019). Evolution of service-dominant logic: Towards a paradigm and metatheory of the market and value cocreation? *Industrial*

- Marketing Management*, 79, 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.003>
- Bueno, E. V., Weber, T. B. B., Bomfim, E. L., & Kato, H. T. (2019). Measuring customer experience in service: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 39(11-12), 779-798. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1561873>
- Chih, Y.-Y., Zwikael, O., & Restubog, S. L. D. (2019). Enhancing value co-creation in professional service projects: The roles of professionals, clients and their effective interactions. *International Journal of Project Management*, 37(5), 599-615. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.04.001>
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). *Estrategia corporativa: Marco conceptual*. Harvard Business School 308- S33.
- Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management: How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity*. Planning Forum ; Irwin Professional Pub.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed). Sage Publications.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson Education
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. Pearson Education. <http://www.ebooks7-24.com/?il=4871>
- Davies, A., & Hobday, M. (2005). *The Business of Projects: Managing Innovation in*

*Complex Products and Systems*. Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/CBO9780511493294>

Davis, L. E. (1992). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. By Douglass C. North. (Cambridge: Cambridge University Press, 1990. Viii + 152 pp. Cloth, \$32.50; paper, \$10.95.). *Journal of American History*, 78(4), 1405-1406.

<https://doi.org/10.2307/2079354>

Dixit, A., & Nalebuff, B. (2008). *The art of strategy : a game theorist's guide to success in business & life*. Ed. W. W. Norton & Company

Dlouhy, J., Wans, S., & Haghsheno, S. (2018). Evaluation of Customer Value by Building Owners in the Construction Process. *26th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, 199-208. <https://doi.org/10.24928/2018/0393>

Drevland, F., & Klakegg, O. J. (2017). A Taxonomy of Client Product Value in Construction Projects. *25th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, 491-498. <https://doi.org/10.24928/2017/0292>

Drevland, F., & Klakegg, O. J. (2019). Developing a Conceptual Model for Value Delivery in Value Shop Configured Construction Projects. *Proc. 27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*, 1391-1402.

<https://doi.org/10.24928/2019/0262>

Fearne, A., & Fowler, N. (2006). Efficiency versus effectiveness in construction supply chains: The dangers of “lean” thinking in isolation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(4), 283-287. <https://doi.org/10.1108/13598540610671725>

Fischer, M., Khanzode, A., Reed, D. P., & Ashcraft, H. W. (2017). *Integrating project delivery*. Wiley.

Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2019). Commentary essay on “blueprinting the service company – managing service processes efficiently”. *Journal of Global Scholars of*

- Marketing Science, 29(3), 281-292. <https://doi.org/10.1080/21639159.2019.1622438>
- Fuentes, M. E. G. (2019). Co-creation and co-destruction of experiential value: A service perspective in projects. *Built Environment Project and Asset Management*, 9(1), 100-117. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2018-0052>
- Fuentes, M., Smyth, H., & Davies, A. (2019). Co-creation of value outcomes: A client perspective on service provision in projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 696-715. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.003>
- Furrer, O., Yu Kerguignas, J., Delcourt, C., & Gremler, D. D. (2020). Twenty-seven years of service research: A literature review and research agenda. *Journal of Services Marketing, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0078>
- González-Mansilla, Ó., Berenguer-Contrí, G., & Serra-Cantalops, A. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75, 51-65. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.024>
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009). *Business in Networks*. Wiley, UK, 308 pp.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.35.18001>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). McGraw-Hill.
- Inman, K. (2017). *Women's resources in business start-up: A study of black and white women entrepreneurs*. Routledge.
- Integrated project delivery: A guide*. (2007). American Institute of Architects. <https://www.aia.org/resources/64146-integratedproject-delivery-a-guide>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2011). Linking Service-Dominant Logic and

- Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Keeys, L. A., & Huemann, M. (2017). Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1196-1212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.008>
- Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359-385. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1987.tb00680.x>
- Kim, M. J., & Park, C. J. (2019). Does Customer Delight Matter in the Customer Satisfaction-Loyalty Linkage? *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(3), 235-245. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no3.235>
- Kimbell, L. (2015). *The Service Innovation Handbook: Action-oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations*. Laurence King Publishing
- Koskela, L. (2000). *An exploration towards a production theory and its application to construction*. Technical Research Centre of Finland.
- Koskela, L., & Ballard, G. (2006). Should project management be based on theories of economics or production? *Building Research and Information*, 34. <https://doi.org/10.1080/09613210500491480>
- Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007>
- Lo, T., Fung, I., & Tung, K. (2006). Construction Delays in Hong Kong Civil Engineering Projects. *Journal of Construction Engineering and Management-ASCE - J CONSTR ENG MANAGE-ASCE*, 132. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2006\)132:6\(636\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2006)132:6(636))
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (Sixth edition).

SAGE.

McKinsey. (2017). *Reinventing construction through a productivity revolution*. McKinsey

Global Institute. <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and->

[infrastructure/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution](https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution)

Mikolon, S., Kolberg, A., Haumann, T., & Wieseke, J. (2015). The Complex Role of

Complexity: How Service Providers Can Mitigate Negative Effects of Perceived Service

Complexity When Selling Professional Services. *Journal of Service Research*, 18(4),

513-528. <https://doi.org/10.1177/1094670514568778>

Mossman, A. (2018). What Is Lean Construction: Another Look—2018. *26th Annual*

*Conference of the International Group for Lean Construction*, 1240-1250.

<https://doi.org/10.24928/2018/0309>

Ngobo, P.-V. (1999). Decreasing returns in customer loyalty: Does it really matter to delight

the customers? *Advances in Consumer Research*, 26, 469-476.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual—A Multiple-Item Scale for

Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed).

Sage Publications.

Porter, M. (1996). What is strategy? *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 74(6), 61-.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de*

*proyectos: (Guía del PMBOK®)*. Autor.

Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method*. University of California Press; JSTOR.

<http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pnx57>

Constructingexcellence.org.uk (2021). Construction Task Force.

<http://constructingexcellence.org.uk/>

Rubin, H. J., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed).



SAGE.

Rumelt, R. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.

Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.

Salvatierra-Garrido, J., Pasquire, C., & Miron, L. (2012). Exploring Value Concept Through the IGLC Community: Nineteen Years of Experience. En I. D. Tommelein & C. L. Pasquire (Eds.), *20th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*. <http://www.iglc.net/papers/details/834>

Salvatierra-Garrido, J., Pasquire, C., & Thorpe, T. (2009). Value in Construction From a Lean Thinking Perspective: Current State and Future Development. En Y. Cuperus & E. H. Hirota (Eds.), *17th Annual Conference of the International Group for Lean Construction* (pp. 281-294). IGLC.net.

Seidel, J. V. (1998). *The ethnograph v5.0. A user s guide*. Qualis Research. <https://books.google.com.pe/books?id=oAbAYgEACAAJ>

Smyth, H., Lecoivre, L., & Vaesken, P. (2018). Co-creation of value and the project context: Towards application on the case of Hinkley Point C Nuclear Power Station. *International Journal of Project Management*, 36(1), 170-183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.013>

Solhjou Khah, F., Rybkowski, Z. K., Pentecost, A. R., Smith, J. P., & Muir, R. (2019). Development and Testing of an Innovative Architectural Programming Simulation as a Precursor to Target Value Design. *Proc. 27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*, 515-526. <https://doi.org/10.24928/2019/0221>

Strauss, A. L., Corbin, J., & Zimmerman, E. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquía.



- Terpstra, M., & Verbeeten, F. H. M. (2014). Customer satisfaction: Cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial services industry. *European Management Journal*, 32(3), 499-508. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.001>
- Tillmann, P., Ballard, G., Tzortzopolous, P., & Formoso, C. (2012). How Integrated Governance Contributes to Value Generation – Insights From an IPD Case Study. En I. D. Tommelein & C. L. Pasquire (Eds.), *20th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*. <http://www.iglc.net/papers/details/847>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <http://www.jstor.org/stable/30161971>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262946>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vargo, S., Lusch, R., Akaka, M., & He, Y. (2010). Service-Dominant Logic: A Review and

Assessment. *Review of Marketing Research*, 6, 125-167. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2009\)0000006010](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2009)0000006010)

Weforum.org. (2016). *Shaping the Future of Construction: A Breakthrough in Mindset and Technology*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/shaping-the-future-of-construction-a-breakthrough-in-mindset-and-technology/>

Whelton, M. G. (2004). *The development of purpose in the Project Definition Phase of Construction Projects* [University of California].  
<https://www.leanconstruction.org/media/docs/WheltonMichaelPhD2004.pdf>

Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for Future Research in Project Management: The Main Findings of a UK Government-Funded Research Network. *International Journal of Project Management*, 24, 638-649.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>

Winter, M., & Szczepanek, T. (2008). Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*, 26. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.015>

Wright, M., & Russell, D. (2012). Some philosophical problems for service-dominant logic in marketing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20, 218-223.  
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2012.02.002>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed). Sage Publications.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31. <https://doi.org/10.2307/1251929>

Zimmermann, E. W. (1951). World Resources and Industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 33(4\_Part\_1), 591-593.  
[https://EconPapers.repec.org/RePEc:oup:ajagec:v:33:y:1951:i:4\\_part\\_1:p:591-593](https://EconPapers.repec.org/RePEc:oup:ajagec:v:33:y:1951:i:4_part_1:p:591-593).

### Apéndice A: Propositiones Rivales

Dimensiones	Objetivos de la Investigación	Proposiciones	
		SDL	GDL
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar qué recursos se consideran claves en el proceso de creación de valor de la empresa y si se gestionan.</li> </ul>	Los recursos operantes son recursos claves.	Los recursos operandos son recursos claves.
Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar qué actores participan en el proceso de creación de valor y qué rol desempeñan.</li> </ul>	Todos los actores cumplen el mismo rol: aplicación e integración de recursos operantes.	Los actores tienen roles distintos.
Interacciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar el rol de las interacciones en el proceso de creación de valor y si se gestionan.</li> </ul>	Las interacciones tienen un rol clave y se toman acciones de gestión al respecto.	Las interacciones no tienen un rol clave.
Proceso de creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar cómo es el proceso de creación de valor de las empresas constructoras.</li> </ul>	El valor es co-creado entre diversas partes, siempre incluyendo al beneficiario.	El valor es creado por el contratista para el cliente.
Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar cómo definen valor las empresas constructoras.</li> </ul>	El valor considerado en el proceso de creación de valor está asociado al concepto de valor en uso.	El valor considerado en el proceso de creación de valor está asociado al concepto de valor en intercambio.

## Apéndice B: Formatos de Notas de la Entrevista

### Información general:

Fecha

Hora de inicio

Hora de fin

Lugar de la entrevista

Nombre

Organización a la que pertenece

Dirección

Teléfono

Correo electrónico

Notas descriptivas

1. Registran todo lo que se puede recordar sobre la observación.

2. Retrato de la entrevistada.

3. Descripción del ambiente físico, estructura del escenario.

4. Eventos particulares.

5. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones.

Comentarios del investigador

Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189).

Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconceptos y áreas futuras de indagación (Taylor & Bogdan, 1984, p. 83).

Firma del investigador

### Apéndice C: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado "Creación de valor y estrategia en el sector construcción", el cual está siendo conducido por Cristhian Caña bajo la supervisión de su asesora, Dra. Beatrice Avolio. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente: el motivo de la investigación es describir cómo las empresas constructoras abordan el proceso de creación de valor a partir de la estrategia. La información obtenida permitirá describir las características del proceso de creación de valor de las empresas constructoras y proporcionará recomendaciones en beneficio del sector construcción. No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda, no hay ningún riesgo y toda la información brindada se mantendrá de forma confidencial.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener una entrevista, con una duración de aproximadamente una hora y media, tiempo en el cual el investigador me formulará preguntas relativas a la estrategia de la empresa, al cómo la empresa busca conseguir sus objetivos estratégicos y a los actores y recursos involucrados en dicho proceso. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. La entrevista será grabada y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Cristhian Fermín Caña Ramos

---

Nombre del investigador

---

Nombre del participante

---

Firma del investigador

---

Firma del participante

Por favor firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador.

### Apéndice D: Preguntas de Clasificación

	<b>Información</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Fuente de evidencia</b>	<b>Alternativa</b>
P1	Empresa constructora	¿La empresa se dedica a la construcción de proyectos para terceros?	Validación por parte del investigador.	Si; continuar. No; descontinuar.
P2	Tipo de construcción	¿Qué tipo de construcción realizan?	Edificaciones, instituciones educativas, centros comerciales, similares.	Si; continuar. No; descontinuar.
P3	Tiempo en el mercado	¿La empresa cuenta con más de 5 años en el mercado?	Validación por parte del investigador.	Si; continuar. No; descontinuar.
P4	Tiempo en el cargo	¿El entrevistado cuenta con más de 3 años en el cargo de Gerente General?	Validación por parte del investigador.	Si; continuar. No; descontinuar.

## Apéndice E: Guía de la Entrevista

lunes, 24 de mayo de 2021

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información sobre cómo las empresas constructoras abordan el proceso de creación de valor. En algunos casos, se han considerado preguntas de prueba que son relevantes para el estudio y que pueden proveer información

Importante:


- (1) Previamente se debe haber pasado el filtro de las preguntas de clasificación.
- (2) Se debe realizar una investigación previa a la entrevista sobre la empresa.
- (3) Posteriormente, se debe solicitar información relevante sobre la empresa. (Visión, misión, valores, organigrama, estrategia, otros).

### PARTE I: Información genérica de la empresa

Objetivo: Permitir al entrevistado generar un discurso sobre la empresa en relación a su definición de valor, su propuesta de valor y a su estrategia.

#### Preguntas

- P 1 Para empezar, podría comentar **BREVEMENTE** sobre la empresa y la labor que usted desempeña en ella.
- P 2 ¿Cuentan con una **VISIÓN** la **MISIÓN** y **VALORES** definidos que promueven en la compañía?
- Prueba P 2.1 ¿Podría comentar al respecto?
- P 3 Muchos autores coinciden en que el objetivo de toda empresa es crear valor. ¿Comparte usted esta opinión?
- P 4 ¿**QUÉ ES VALOR** para ustedes?
- Prueba P 4.1 ¿Cómo **MIDEN** el valor?
- P 5 ¿Qué puede esperar un cliente que los contrata?  
(¿Cuál es su propuesta de valor?)
- Prueba P 5.1 ¿Cómo **MIDEN EL ÉXITO** de lo que ofrecen al cliente? (¿Cómo miden el éxito de su propuesta de valor?)
- P 6 ¿Cuentan con una **ESTRATEGIA** definida?
- Prueba P 6.1 Ahora, ¿podrías comentar acerca de su **ESTRATEGIA**?

### PARTE II: Sobre el PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR.

Objetivo: Entender cómo desarrollan su estrategia (decisiones y quehacer rutinario).

#### Preguntas

- A través de las siguientes preguntas me gustaría entender más a detalle EL PROCESO SEGUIDO para lograr los objetivos que se plantean (en los términos definidos por los empleados por el propio entrevistado) en el contexto de los PROYECTOS.
- P 7 En ese sentido, ¿Podrías comentarme brevemente acerca del **ÚLTIMO PROYECTO** que han desarrollado para un tercero?
- P 8 ¿Podrías describir al **CLIENTE** de este proyecto?
- Prueba P 8.1 ¿Cómo llegaron a este cliente?
- Prueba P 8.2 ¿Cómo fue la relación con el Cliente?
- Prueba P 8.3 ¿Quién(es) gestionaba(n) la **RELACIÓN CON EL CLIENTE EN EL PROYECTO**?
- P 9 Entonces, dados los objetivos planteados (en los términos definidos previamente por el entrevistado además de los del proyecto) ¿cómo tomaron para lograrlos?
- Prueba P 9.1 ¿Se hizo uso de algún método, filosofía, herramienta o tecnología para facilitar el logro de los objetivos planteados? Coméntame.
- Prueba P 9.2 ¿Cómo considera el **RESULTADO VERSUS LO ESPERADO**?

### PARTE III: Sobre ACTORES y RECURSOS - aplicación a un PROYECTO REAL

Objetivo: Identificar el rol de las interacciones, actores y recursos relevantes en el éxito de la propuesta de valor y cómo se gestiona.

#### Preguntas

- 
- P 10            **En relación al PROYECTO MENCIONADO**, me gustaría preguntar sobre el rol de los **RECURSOS** que ustedes consideran importantes.
- En ese sentido, podría mencionar ¿**QUÉ RECURSO O RECURSOS** considera **MÁS IMPORTANTES**?
- Prueba P 10.1    ¿Por qué se consideran claves?
- Prueba P 10.2    ¿Hacen algo como empresas para **OPTIMIZAR EL IMPACTO** de aquellos **RECURSOS** que consideran relevantes para el logro de los resultados?
- Ahora me gustaría entender el rol de los **ACTORES** que ustedes consideren **CLAVES** en el logro de los resultados de dicho proyecto.
- P 11            En ese sentido, ¿Qué **ACTOR(ES)** considera **RELEVANTE(S)** en los **RESULTADOS** obtenidos?
- Prueba P 11.1    ¿Se toma alguna **ACCIÓN** a nivel de empresa para **POTENCIAR EL DESEMPEÑO DE EL/LOS ACTOR(ES) INDICADO(S)**?
- P 12            Y en relación al **CLIENTE**, ¿qué **ROL** jugó éste en el proceso para **LOGRAR LOS OBJETIVOS** planteados?
- Prueba P 12.1    ¿Toman alguna **ACCIÓN** a nivel de empresa para **OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL CLIENTE**?

#### **PARTE IV: Balance general**

Objetivo: Permitir al entrevistado realizar un balance general reflexivo en base a todo lo descrito.

#### **Preguntas**

- P 13            Haciendo un balance general de lo conversado, y en base a los puntos tocados (el proceso de creación de valor, los actores, los resultados), ¿qué **DESTACA** del desempeño actual de la compañía **PARA LOGRAR LOS RESULTADOS** planteados?
- P 14            ¿Y **QUÉ PODRÍA MEJORAR** a fin de **LOGRAR LOS RESULTADOS** planteados?

#### **PARTE V: Preguntas de cierre**

#### **Preguntas**

- P 15            ¿Quisiera agregar algo más a lo anteriormente conversado?
- P 16            ¿Existe la posibilidad de volver a contactarlo para aclarar algunos puntos?
- P 17            ¿Puede referir a otro Gerente General cuya empresa tenga el perfil requerido para la entrevista?
-



## Apéndice F: Protocolo del Caso

### A. Generalidades del estudio

A.1. Planteamiento del problema e importancia de la investigación

A.2. Revisión de estado del arte

A.3. Objetivos del estudio y preguntas de investigación

A.4. Marco teórico

A.5. Rol del protocolo en la investigación

### B. Procedimiento de campo

B.1. Datos de las empresas a entrevistar

B.2. Preguntas de clasificación (Apéndice D)

B.3. Invitación para la entrevista

B.4. Carta de consentimiento (Apéndice C)

B.5. Calendario de las entrevistas

B.6. Documentos disponibles antes de la entrevista

B.7. Equipo de grabación

### C. Preguntas del caso

C.1. Guía de la entrevista (Apéndice E)

### D. Reporte del caso

D.1. Datos generales de las entrevistas realizadas

D.2. Formato de Consentimiento grabado

D.3. Documentos y fotografías obtenidos durante la entrevista

D.4. Formato de notas de entrevista

D.5. Transcripción de la entrevista

D.6. Reporte del investigador

D.7. Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista