

# The relationship between project management, business model and business performance: a conceptual model

Santander José De La Ossa Guerra  
[sdelag56646@universidadean.edu.co](mailto:sdelag56646@universidadean.edu.co)

Nelson Antonio Moreno Monsalve  
[nmoreno@universidadean.edu.co](mailto:nmoreno@universidadean.edu.co)

*Abstract- Project management (PM) is a specialized discipline of management, which had its origins in the 1950s. It is currently a line of knowledge used in various fields of science and practice, especially in management, business, operations research and industrial engineering. Business models (BM) are the subject of study in many types of empirical and conceptual research, both by academics and by individual companies. Finally, business performance (BP) is a criterion that is widely used to study different organizational phenomena, especially business success. The purpose of this study was to develop a conceptual model to analyze the relationship between PM, BM and ED. The development of the work involved a narrative review of the literature. As a result, four hypotheses and three categories of variables were established. Hypothesis: H1. PM theory offers principles, tools, techniques and concepts that can improve ED. H2. PM theory offers principles, tools, techniques and concepts, which can improve BM. H3. There is a significant relationship between BM and ED. H4. PM theory offers conceptual elements that can act as moderating variables in the relationship between the MF and the ED. Categories of variables: PM (governance, maturity models, efficiency, PMO, innovation, value creation). BM (resources, capabilities, organizational structure, technology, innovation, value proposition, customers, markets, value chain, channels, cost structure, transactions, governance, relationships, revenue model). DE (economic approach and competing value approach).*

*Palabras claves— Project management, gestión de proyectos, modelo de negocios, desempeño empresarial, modelo conceptual.*

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son objeto de estudio en varios campos de la ciencia. Algunas áreas de mucha trascendencia, en materia de gestión, tienen que ver con la estrategia, el desempeño empresarial (DE) y la creación de valor. En cuanto al análisis de la creación de valor, la literatura da cuenta de varios marcos, entre los que se pueden resaltar: la cadena de valor, la cadena de suministros, las redes de valor y los modelos de negocios (BM) [1].

En lo que respecta al DE, existen múltiples trabajos, que contrastan este constructo con diversas variables en diferentes contextos. Eg, Tomášková y Kaňovská [2] hicieron un estudio empírico con 60 PYMES de la industria de equipos y componentes electrónicos en la República Checa, con el objeto de conocer si la coordinación interfuncional

relacionadas con los aspectos éticos y ambientales tiene alguna influencia en el DE.

Así mismo, Byukusenge y Munene [3] aplicaron una encuesta en 250 PYMES en Ruanda, para evaluar el efecto mediador de la innovación en la relación entre la gestión del conocimiento y el DE. Sumiati [4] realizó un estudio con una muestra intencional de 180 empresas indonesias para determinar el efecto de la planificación estratégica en el DE. Mulyana et al. [5] recopilaron datos de 205 industrias creativas en Indonesia, para determinar el efecto de la orientación al mercado, la agilidad de innovación de productos y la orientación al aprendizaje sobre el DE.

Por otro lado, la gestión de proyectos (PM), se ha convertido en un dominio teórico de la gestión, que, en materia de investigación, además, del análisis del proyecto tradicional, ha incursionado en el estudio del comportamiento y la estrategia organizacional [6]. Al respecto, Silva et al. [7] analizaron la discusión científica sobre las líneas de estudios que relaciona la PM, con la estrategia, la generación de valor y el DE, enfocados en tres cuestionamientos principales: 1) ¿Cuál es el valor de PM y su impacto en el DE?, 2) ¿cómo PM mejora el DE y aumenta la competitividad? y, 3) ¿cómo alinear los resultados del proyecto con la estrategia de la empresa?

Con respecto a la investigación en BM, Baden-Fuller y Haefliger [8], plantean que, hay una línea de estudios que enmarca el concepto dentro del léxico de estrategia tradicional de ventaja competitiva. Esta línea considera que hay una influencia de la tecnología en la innovación del BM, por lo tanto, una incorporación o mejora de esta, puede producir un efecto superior en mejoras de la eficiencia y el DE. Por su parte, Budler et al. [9] propone que, la investigación sobre las ontologías de BM, deberían orientarse a dar respuesta a la pregunta: ¿Qué tan valioso puede ser el BM para el DE?

Finalmente, Di Muro & Turner [10], relacionan el campo de la PM con el BM, para lo cual, abren la discusión alrededor del siguiente cuestionamiento: ¿La perspectiva de PM es capaz de generar transformaciones en el BM?

Los referentes analizados, dan cuenta de cuestionamientos propios de la comunidad científica, que marcan líneas de investigación, en ese contexto, es pertinente preguntarse: ¿De qué manera la comunidad científica viene relacionando la PM



con el *BM* y el *DE*? En tal sentido, el objetivo de esta ponencia es desarrollar un modelo conceptual que permita comprender la forma en que se vienen relacionado los conceptos referenciados en la literatura académica.

## II. REFERENTES TEÓRICOS

### A. Gestión de proyectos (PM)

Según Koskela [11] la Gestión de Proyectos (*PM*) es una disciplina especializada de la gestión que tuvo sus orígenes en la década de 1950 a raíz de la aplicación de los métodos de ruta crítica (CPM) y PERT en la industria militar y de la construcción. La investigación en *PM*, es una línea de conocimientos que se utiliza actualmente en diversos campos de la ciencia y la práctica; siendo las cuatro áreas de investigación de mayor rango: la gestión, los negocios, la investigación de operaciones y la ingeniería industrial [12].

Algunos estudios han buscado analizar las tendencias de las líneas temáticas de *PM*. Eg, Bredillet [13], hizo un análisis de las publicaciones realizadas entre 1985 y 2004 sobre *PM* en las revistas de gestión de la base de datos Premier EBSCO Business, encontrando como área de interés, el vínculo entre estrategia y proyecto, que dan paso a temas como: gobernanza, madurez (*DE*, métricas y control) y gestión del cambio.

Por su parte, Kwak y Anbari [14], hicieron una revisión de 500 artículos relacionados con *PM*, publicados en 18 revistas de los campos de administración y negocios entre los años 1950 y 2007, con el objeto de comprender mejor, *PM* desde la perspectiva del mundo de la gestión académica y las tendencias en las disciplinas afines en el campo de la gestión.

Los resultados del estudio evidencian, entre otras cosas, que, los académicos y profesionales, desde los años 50, han tenido un gran interés en aplicar los principios, herramientas, técnicas y conceptos de *PM*, para organizar y administrar los recursos, maximizar las ganancias, minimizar los costos y respaldar la estrategia general de las organizaciones [14]. En esa línea, se puede resaltar el uso cada vez más recurrente de las mejores prácticas de *PM*, para lograr eficacia y eficiencia en las actividades de la organización [15].

Así mismo, el cuerpo de conocimiento de la comunidad del Project Management Instituto (PMI), resalta que, los estudios de *PM* en el campo organizacional, giran alrededor del vínculo entre estrategia y proyecto. Los portafolios, programas y proyectos como vehículos para la implementación de la estrategia. En este contexto, cobra relevancia en *PM* el enfoque en la “entrega de valor”, para lo cual, son fundamentales las capacidades organizacionales tales como la gobernanza, la madurez (desempeño organizacional) y la gestión del cambio [16].

### B. Modelo de negocio (BM)

Cuando se revisa la literatura científica de gestión, se encuentra que, la expresión *BM* apareció por primera vez en el trabajo de Bellman et al. [17], en el dominio del modelado y la simulación asistida por computador, con fines de planificación empresarial y la formación de ejecutivos. En su trabajo seminal, Amit y Zott [18], propusieron el *BM* como unidad

unificadora de análisis, capaz de capturar la creación de valor que surge de múltiples fuentes al interior de la organización.

En el mismo sentido, Chesbrough y Rosenbloom [19], plantea, que los orígenes del concepto de *BM* se deben buscar en los estudios de la estrategia, sobre todo, la línea que busca explicar cómo los gerentes podrían aprovechar los recursos de la organización más allá del negocio actual de la misma. Fjeldstad y Snow [20] ubican el origen del concepto de *BM* en la obra de Drucker [21] “*The practice of management*” publicada en 1954. En este *best seller*, Drucker conceptualizó “negocio”, como organización empresarial que cumple sus objetivos a través de la comercialización de un producto o servicio.

Varios autores han buscado hacer una delimitación conceptual de *BM*. Entre estos, Weill y Vitale [22] lo definen como una descripción de los roles y las relaciones entre los consumidores, clientes, aliados y proveedores de una empresa que identifica los principales flujos de producto, información y dinero, y, los principales beneficios para los participantes. Zott y Amit [23] lo especifican como una descripción del contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocios.

Por su parte, Osterwalder y Pigneur [24] definen el *BM* como una descripción de las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor. Así mismo, Teece [25], lo especifica como el diseño o arquitectura de los mecanismos de creación, entrega y captura de valor de una empresa. Y, Baden-Fuller & Morgan [26] sugieren que, una de las funciones de los modelos de negocio, es proporcionar un conjunto de descriptores de nivel genérico de cómo se organiza una empresa, para crear y distribuir valor de manera rentable.

Por otro lado, Demil y Lecocq [27] definen el *BM* en el contexto de la visión del crecimiento de la empresas de Penrose [28], como la forma en que opera una organización para asegurar su sostenibilidad. Al respecto, diferencia dos enfoques para entender el desarrollo del concepto: un enfoque estático y un enfoque transformacional.

En el enfoque estático se piensa el *BM* como una herramienta que facilita la descripción y clasificación de organizaciones empresariales, en este enfoque, la palabra más relevante del concepto es “modelo”, por lo tanto, se usa para sintetizar la forma en que se crea valor en un negocio, a partir de describir cómo funciona la organización. Este enfoque, ayuda a los gerentes a conceptualizar las diferentes actividades que realiza la empresa y sus mecanismos para la creación de valor.

Contrario al enfoque estático, el enfoque transformacional mira el *BM* como una herramienta para abordar cambios a partir de la innovación, ya sea en la organización o en el *BM* en sí mismo. Se resalta que, innovaciones que han terminado en nuevos *BM*, han sacudido industrias enteras. A continuación, estos autores plantean, que un *BM*, se puede describir, analizar y comprender, a partir de sus recursos y competencias, su estructura organizacional y sus propuestas para la entrega de valor.

Finalmente, se pueden resaltar diferentes revisiones bibliográficas, las cuales analizan las tendencias de la investigación de *BM*. Eg, en su revisión, Zott et al. [29] clasifica los estudios de *BM* en tres grandes campos: a) e-business y el uso de tecnologías de la información en las organizaciones, b) cuestiones estratégicas, como la creación de valor, la ventaja competitiva y el *DE*, y, c) gestión de la innovación y la tecnología.

Lambert y Davidson [30], plantean que, si bien, el concepto de *BM* se ha venido describiendo de forma diversa, su utilización ha cobrado relevancia en una amplia gama de investigaciones empresariales y de gestión. Una revisión de la literatura científica publicada entre los años 1996 a 2010, dan cuenta que, en los procesos de investigación empírica donde se hace uso del concepto, se pueden delimitar tres grandes líneas temáticas: a) el *BM* como base para la clasificación empresarial, b) la innovación del *BM* y c) los *BM* y el desempeño empresarial.

Asimismo, Ho [31], hizo una exploración del campo de conocimiento de *BM*, concluyendo que, el concepto, es cruciales para explicar el *DE*. Argumenta además que, en la práctica, los gerentes aplican *BM* para mejorar la ventaja competitiva de la organización, y, la literatura sobre el constructo se puede clasificar en tres grandes líneas: a) ontología y valor, b) Sostenibilidad y c) desempeño empresarial.

Por su parte, Caputo et al. [32], plantea que, las tres principales líneas temáticas de la investigación de *BM*, giran alrededor de la innovación tecnológica, la gestión estratégica y la transformación digital.

### C. Desempeño empresarial (DE)

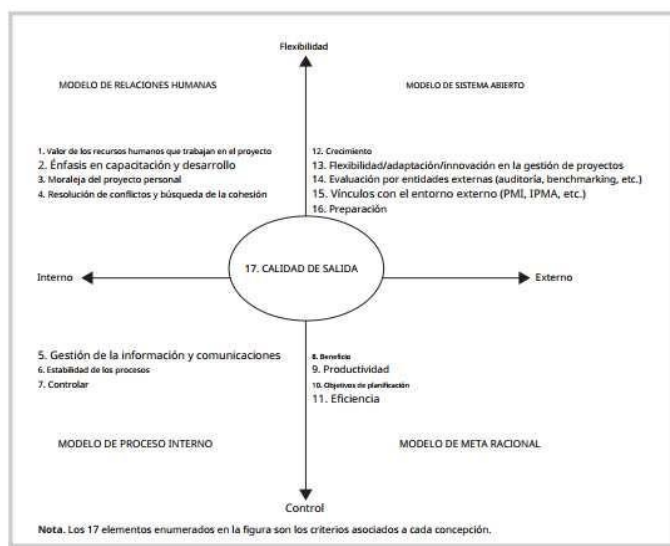
El *DE*, es entendido como los resultados concretos que muestran los logros contrastados con los objetivos de una organización [33]. Es un criterio que se usa ampliamente para estudiar diferentes fenómenos organizacionales, especialmente el éxito empresarial como resultado de la eficiencia y eficacia, medido con criterios de rendimiento [34]. Uno de los enfoques más utilizados en la medición del *DE*, es el de valores en competencia, propuesto por Quinn y Rohrbaugh [35], el cual desarrollaron, usando técnicas multivariadas, a partir de la clasificación de los criterios que otros teóricos e investigadores utilizaban para evaluar el constructo.

Quinn y Rohrbaugh ubican en el nivel más general del análisis organizacional, los modelos de sistema racional y natural y, afirman que, el sistema racional se orienta más a los valores de integración, formalización y control y, el sistema natural a diversificación, espontaneidad y flexibilidad. En un segundo nivel de generalidad, ubican cuatro modelos. En la línea del modelo racional, ubican los modelos de objetivo racional y procesos internos y en la línea del modelo de sistema natural, ubican los modelos de sistema abierto y de relaciones humanas. El modelo de objetivo racional tiene un enfoque macro y más externo, utiliza como medios la planeación, la fijación de objetivos y la evaluación y, como fines, busca la productividad y eficiencia.

Por su parte el modelo de procesos internos tiene un enfoque micro y más interno, utiliza como medios la gestión

de la información y la comunicación y como fines la estabilidad y el control. A sí mismo, los modelos de sistema abierto tienen un enfoque macro y más externo, utilizan como medios la flexibilidad y la buena disposición y como fines la adquisición de recursos y el apoyo externo. Finalmente, el modelo de relaciones humanas, tiene un enfoque interno, utiliza como medios la cohesión y la moral y como fines el valor del recurso humano [35].

Figura 1. Modelo de Quinn y Rohrbaugh.



Fuente: tomado de [36 p.5]

Si bien, el modelo de Quinn y Rohrbaugh es conceptual y abstracto, Cuevas et al. [34], aplicaron este modelo para verificar la relación de la innovación en marketing con el desempeño integral de las pymes y sus posibles implicaciones y, Barrios et al. [37] para determinar las relaciones estructurales entre los factores determinantes del *DE* de la industria lechera colombiana. Estos dos trabajos permiten observar el desarrollo del modelo a nivel de variables.

En el modelo de procesos internos, analiza la mejora de la calidad del producto, el incremento de la eficiencia de los procesos operativos internos y la mejora en la organización de las tareas del personal. En el modelo de sistema abierto contempla el incremento en la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados y la mejora de la imagen de la empresa y de sus productos.

En el modelo de sistema racional, considera el incremento de la cuota de mercado, el incremento de la rentabilidad y el incremento de la productividad. Finalmente, en el modelo de recursos humanos relaciona la mejora en la motivación y satisfacción de los trabajadores, la reducción en la rotación de personal y la reducción del ausentismo del personal.

### D. Relación entre gestión de proyectos (PM) y desempeño empresarial (DE)

Con respecto a la línea de investigación que relaciona el *DE* con la *PM*, Aubry y Hobbs [36], colocan en la discusión las preguntas clave: ¿Qué es el *DE* en el contexto de la gestión de proyectos y cómo se puede evaluar? En relación con la conceptualización del desempeño, asumen el marco del

enfoque de valores en competencia, el cual tiene en cuenta los valores dentro de las organizaciones; y, para evaluar la contribución de *PM* al *DE*, desarrollaron un estudio de casos múltiples, buscando determinar, las contribuciones de *PM* en general y las de la oficina de gestión de proyectos (PMO) en particular.

Como resultados determinaron que, hay una contribución positiva de las PMO al *DE*, esa contribución no es estática, sino más bien dinámica, teniendo en cuenta, que la evolución de la percepción en la PMO con respecto al *DE* es cambiante, es decir, la medición del *DE* en el contexto de la *PM*, termina siendo un proceso cargado de subjetividades.

En el mismo sentido, Aubry et al. [38], realizaron el estudio de la transformación en un hospital universitario, a través de una investigación acción participación, con el objeto de analizar el desempeño en el dominio de las organizaciones dedicadas a la *PM*. Por el lado de la teoría de *PM*, consideraron la gobernanza que representa la PMO, asimismo, con respecto al *DE* tuvieron en cuenta el enfoque de valores en competencia.

Como resultados pudieron determinar, que el desempeño organizacional puede verse como una construcción basada en los valores y preferencias de los actores, situación que genera tensiones y desacuerdos al interior de la organización. Los beneficios que ofrece la *PM*, para gestionar esas tensiones y desacuerdos están representados en la gobernabilidad que ofrecen las PMO, la cual, para el caso de este estudio, denominaron mecanismo central de coordinación de gestión de proyectos-TOS.

Los dos estudios de Aubry et al., muestran un estilo caracterizado por dos aspectos: 1) se apoyan teóricamente en el enfoque de valores en competencia, y, 2) consideran, que la evaluación de la contribución de la *PM* al *DE*, se puede concretar analizando la contribución de la PMO al *DE*, teniendo en cuenta, que la PMO materializa la gobernanza de la *PM* al interior de la organización.

Por su parte Chen et al. [39], realizaron un estudio en el dominio de servicios de internet *Customer Relationship Management* (CRM), donde aplicaron un cuestionario a expertos en CRM en la nube y a expertos de tres empresas con amplia experiencia en la *PM* de CRM en la nube, con el objeto de determinar, entre otras cosas, las variables de los efectos de este tipo de proyectos, relacionados con el riesgo del proyecto, la *PM* y el *DE*.

Por un lado, conceptualizaron, que el éxito de un proyecto, al interior de una organización, está en función de cuatro dimensiones: 1) el apoyo de la alta dirección, que garantice los recursos y capacidades, 2) la planificación y control del proyecto, a través del uso de herramientas de gestión, 3) la integración interna, que permita que el equipo del proyecto opere de manera consistente, cuente con la tecnología y los recursos para la ejecución, y, 4) involucrar al usuario.

Por otro lado, la medición del *DE*, la encuadraron en el marco del Balanced Scorecard (BSC), por lo tanto, como indicadores de desempeño miden que, los resultados del proyecto satisfagan las necesidades de los usuarios, los procesos de desarrollo del proyecto sean eficientes, la

inversión en el proyecto represente una oportunidad de crecimiento y aprendizaje para la organización y, el proyecto proporcione oportunidades de crecimiento y aprendizaje personal u organizacional.

Finalmente concluyen que, las empresas que implementan proyectos de CRM en la nube, otorgan una importancia relevante al desempeño financiero; gestionado a través del control de los costos del proyecto y los costos operativos generales del negocio.

#### *E. Relación entre gestión de proyectos (PM) y modelos de negocios (BM)*

Algunos estudios han buscado relacionar *PM* con *BM*, en esa línea, Di Muro y Turner [10] desarrollaron un análisis, en el marco de la teoría de emprendimiento, partiendo de la hipótesis de que la perspectiva de proyectos es capaz de generar transformaciones en el *BM*. Para ello delimitaron conceptualmente la perspectiva de proyectos desde el punto de vista de la organización de los recursos y medios, a través de procesos con alcance definido, que permiten lograr cambios con calidad, control de costos y mitigación de los riesgos, en un horizonte de tiempo determinado.

Por otro lado, interpretaron el *BM* como la relación entre las prioridades y capacidades de la empresa, teniendo en cuenta que, el mismo, implica desarrollar una propuesta de valor para los clientes, que pueda ser implementada considerando las capacidades de la organización, través de procesos y combinación de recursos, que permitan generar una utilidad.

Finalmente terminan proponiendo el concepto de “proyecto de oportunidad”, el cual según los autores aporta las buenas prácticas de *PM*, con respecto a: alcance, tiempo, organización, costo, riesgo y calidad, el cual aporta al *BM*, que implica: tiempo y riesgo, propuesta de valor, estructura de utilidades, recursos, capacidades y procesos.

En el mismo sentido Siqueira y Crispim [40] realizaron un trabajo empírico, para analizar la alineación de los proyectos de tecnología de la información (TI) en los *MB* de empresas de diferentes sectores en Brasil, el cual, abordaron a través de 327 encuestas aplicadas a jefes de proyecto, jefes de programa, jefes de departamento, coordinadores, analistas y consultores que actuaban en proyectos de TI.

En el contexto teórico los autores, relacionan la dimensión estratégica con la *PM* y plantean como uno de los mayores desafíos para la alta dirección, la capacidad de implementar portafolios de proyectos alineados con el modelo de negocios. En ese contexto, la teoría de *PM* contempla las oficinas de proyectos (PMO) y las estructuras organizacionales orientada a proyectos.

Finalmente, Siqueira y Crispim encontraron que, existe una correlación positiva y significativa entre la alineación de los proyectos de TI y el *BM* de las organizaciones analizadas. Las PMO, influyen positivamente en la madurez de alineación

de los proyectos de TI con los *BM*. Y, la estructura organizacional orientada a proyectos, influye positivamente en la madurez del alineamiento de los proyectos de TI con los *BM*.

En la misma línea, Kujala et al. [41], analizan el *BM* en el dominio de las organizaciones basadas en proyectos (PBO). Miterev et al. [42], definen la PBO, como esa organización que ejecuta la mayoría de sus actividades, a través de proyectos, por lo tanto, estos, es decir, los proyectos, se convierten en el medio, a través del cual, la organización desarrolla y entrega productos personalizados a clientes externos.

Por otro lado, Kujala et al. [41] conceptualizan el *BM* de las PBO, en el marco de la creación de valor y el enfoque de Chesbrough y Rosenbloom, [19] entre otros, por lo tanto, consideran como elementos constitutivos del mismo: al cliente, la propuesta de valor, la estrategia competitiva, la posición de la organización en la red de valor, las capacidades claves de la organización y la lógica de generación de ingresos. Finalmente concluyen que, la naturaleza del *BM* en las PBO debe estar fundamentada en la solución de las necesidades del cliente.

#### F. Relación entre modelo de negocios (*BM*) y desempeño empresarial (*DE*)

Con respecto a la línea de estudios que relaciona el *BM* con el *DE*, en el dominio de empresas emprendedora, Zott y Amit [43], formularon la pregunta: ¿Cómo afecta el diseño del *BM* el *DE*? en su disertación, no hacen una delimitación conceptual del *DE*, pero su argumentación, deja claro que, consideran el desempeño como la variable dependiente y analizan el constructo desde una perspectiva económica; en tal sentido, consideran variables de *DE*: el valor bursátil, el retorno de la inversión (ROI) y la rentabilidad sobre los activos (ROA).

Por su parte, analizan el diseño del *BM* en el contexto de la teoría de los costos de transacción de Williamson [44] y la teoría de la innovación de Schumpeter [45], para sustentar como elementos de diseño la eficiencia y la novedad. Finalmente determinaron que, 1) los diseños de *BM* innovadores se asocian con niveles de desempeño más altos y 2) los diseños de *BM* centrados en la eficiencia, se relacionan con desempeños más altos, en ambientes de escasos.

En la misma línea, Camisón y Villar [46], contrastan el *BM* con el *DE* para determinar si la selección de un *BM* per se resulta en diferencias significativas en el *DE*. En este estudio, analizan el desempeño, en el marco propuesto por Lin y Germain [47] y Nahm et al. [48], por lo tanto, consideran como variables: 1) la rentabilidad operacional del activo neto, la rentabilidad neta del patrimonio y la rentabilidad operacional de las ventas; 2) la participación de mercado y la satisfacción del cliente; 3) la productividad laboral y la satisfacción de otros grupos de interés, y, 4) el posicionamiento. Lo anterior denota un enfoque económico del *DE*.

Por otro lado, analizan el *BM* en el marco de la estrategia empresarial, por lo tanto, lo delimitan conceptualmente en el contexto de tres dimensiones: la estructura organizativa, el grado de diversificación y la gestión de las actividades de la cadena de valor. Finalmente aplicaron una encuesta a ejecutivos de 159 empresas de 19 industrias españolas que los llevó a concluir que efectivamente la implementación de un

*MB* específico no genera diferencias significativas en el *DE* en el contexto analizado.

En el mismo sentido, Kindström [49], usa el concepto de *BM* como marco, para proponer una estrategia en el dominio de las empresas de servicios, que mejore la ventaja competitiva y el desempeño. En este trabajo, el *BM* es analizado en el contexto de la propuesta de Chesbrough [50], en tal sentido, considera elementos constitutivos del mismo: la propuesta, la cadena y la red de valor, la estrategia competitiva, los mecanismos de ingresos y el mercado objetivo.

Por otro lado, el *DE* es analizado en función de la ventaja competitiva, la cual dependería, entre otros, de la inversión en recursos humanos, el desarrollo de nuevos mecanismos de ingresos y el desempeño de los socios de la red de valor. Estos tres generadores de ventaja, se evalúan en términos del desempeño financiero.

### III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El trabajo se desarrolló en el marco de la revisión narrativa de la literatura, el cual implicó un proceso iterativo, no estructurado, encauzado por los conceptos objeto de estudio [51]. La búsqueda de información se realizó a través de SCOPUS como primer filtro, luego se rastrearon documentos a partir de la bibliografía de trabajos inicialmente analizados.

### IV. CONCLUSIONES

De la revisión de la literatura, se puede concluir que:

la línea de investigación, que relaciona la *PM* con el *DE*, analiza el desempeño en el marco del enfoque de valores en competencia y en el marco del BSC, por lo tanto, considera variables asociadas a los modelos de relaciones humanas, sistemas abiertos, procesos internos y meta racional, así como indicadores de clientes y financieros especialmente orientados a la rentabilidad.

La línea que relaciona la *PM* con el *BM*, analiza la viabilidad de dicha relación en el marco de la teoría de emprendimiento y la teoría estratégica de la visión basada en recursos, por lo tanto, esta relación se puede sintetizar en el concepto de creación, entrega y captura de valor a través de la eficiencia, la eficacia, la innovación y la ventaja competitiva.

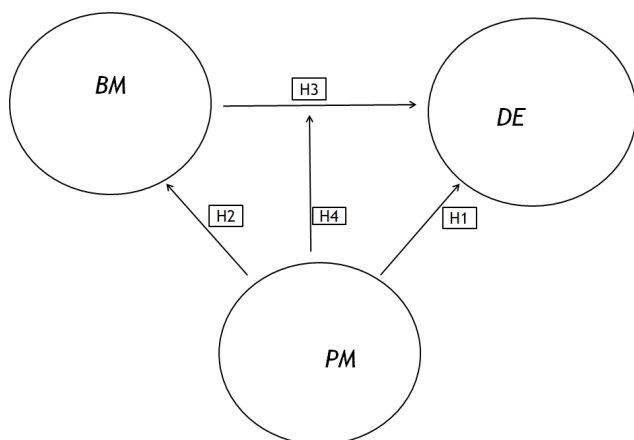
La línea de investigación que relaciona el *BM* con el *DE*, analiza el desempeño en el marco del enfoque económico, en tal sentido, analiza variables ligadas a la actividad bursátil, la rentabilidad, la productividad del recurso humano, la participación de mercado y satisfacción del cliente, y, el posicionamiento de la firma.

La contribución de la *PM* al *BM* y el *DE* se pueden materializar a través de la gobernanza y la madurez que pueden ofrecer las PMO al interior de las estructuras organizacionales, así mismo, la oportunidad que puede ofrecer las estructuras de PBO y los proyectos como herramienta de implementación de la estrategia. En ese contexto, el *BM* se puede entender como el marco que describe la estructura en el cual se desarrolla la relación *PM-DE*.

Finalmente es importante resaltar que, en todos los casos en que se relacionan los conceptos de *PM*, *BM* y *DE*, el *DE* siempre actúa como variable dependiente, y, cuando se relaciona la *PM* con el *BM*, el *BM* es la variable dependiente. Además, la relación se da en el dominio de los estudios organizacionales, pero cuando se involucra el concepto de *BM*, el dominio se configura en un tipo especial de organización como lo son las empresas.

El número de documentos revisados, de alguna manera pueden representar una limitación para este estudio, especialmente, teniendo en cuenta que, los tres constructos analizados son temas de alta discusión al interior de la comunidad científica. Más, sin embargo, con todas las reflexiones que se desprenden de esta revisión, se puede pensar en un modelo conceptual como el que describe el gráfico 1.

Gráfico 1. Modelo conceptual



Fuente: Construcción propia.

H1. La teoría de *PM* ofrece principios, herramientas, técnicas y conceptos, que pueden mejorar el *DE*.

H2. La teoría de *PM* ofrece principios, herramientas, técnicas y conceptos, que pueden mejorar el *BM*.

H3. Existe una relación significativa entre el *BM* y el *DE*.

H4. La teoría de *PM* ofrece elementos conceptuales que pueden actuar como variables moderadoras en la relación del *BM* y el *DE*.

Si bien, se reconoce, que la revisión de las líneas temáticas analizadas, se debe continuar y profundizar; con los hallazgos encontrados en esta primera aproximación, se puede inferir que la hipótesis cuatro (H4), representa una brecha de conocimiento, teniendo en cuenta que, no hay evidencia de estudios, que relacionen la *PM* con el *DE* en el marco del *BM*.

Por otro lado, el modelo conceptual implicaría un conjunto básico de variables, como lo describe el cuadro 2.

Cuadro 2. Variables que relacionan la *PM*, el *BM* y el *DE*

Gestión de Proyectos ( <i>PM</i> )	Modelo de Negocios ( <i>BM</i> )	Desempeño Empresarial ( <i>DE</i> )	
		Enfoque económico	Enfoque de valores en competencia
Gobernanza Modelos de madurez Eficiencia PMO Innovación Creación de Valor	Recursos Capacidades Estructura organizacional Tecnología Innovación Propuesta de valor Clientes Mercados Cadena de valor Canales Estructura de costos Transacciones Gobernanza Relaciones Modelo de ingresos	Rentabilidad operacional del activo neto Rentabilidad neta del patrimonio Rentabilidad operacional de las ventas Participación de mercado Satisfacción del cliente Productividad laboral Satisfacción de otros grupos de interés, Posicionamiento.	<b>Modelo de relaciones humanas</b> Valor de los recursos humanos Capacitación y desarrollo Moraleja del proyecto personal Resolución de conflictos <b>Modelo de procesos internos</b> Gestión de la información y comunicación Estabilidad de los procesos Control <b>Modelo de sistema abierto</b> Crecimiento Flexibilidad/adaptación/innovación Evaluación por entidades externas Vínculo con el entorno externo Preparación <b>Modelo de meta racional</b> Beneficio Productividad Objetivos de planificación Eficiencia

Fuente: elaboración propia

## REFERENCIAS

- [1] M. Budler and P. Trkman, "The nature of management frameworks," *J. Manag. Organ.*, no. November, 2019, doi: 10.1017/jmo.2019.83.
- [2] E. Tomášková and L. Kaňovská, "Do environmental and ethical aspects of interfunctional coordination lead to smaller business performance?," *Technol. Econ. Dev. Econ.*, vol. 25, no. 6, pp. 1282–1292, 2019, doi: 10.3846/tede.2019.11245.
- [3] E. Byukusenge and J. C. Munene, "Knowledge management and business performance: Does innovation matter?," *Cogent Bus. Manag.*, vol. 4, no. 1, 2017, doi: 10.1080/23311975.2017.1368434.
- [4] Sumiati, "Integrating entrepreneurial intensity and adaptive strategic planning in enhancing innovation and business performance in Indonesian SMEs," *Manag. Sci. Lett.*, vol. 10, no. 16, pp. 3941–3948, 2020, doi: 10.5267/j.msl.2020.7.016.
- [5] M. Mulyana, S. Sutapa, and W. Wasitowati, "Product innovation agility on business performance: The role of market and learning orientation," *Contaduría y Adm.*, vol. 65, no. 4, pp. 1–23, 2020, doi: 10.22201/fca.24488410e.2020.2367.
- [6] J. R. Turner, "The management of the project-based organization: A personal reflection," *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 36, no. 1, pp. 231–240, 2018, doi: 10.1016/j.ijproman.2017.08.002.
- [7] C. S. Silva, C. Pereira, and J. Magano, "The value of project management to competitiveness: key factors from a holistic and practical perspective," *Int. J. Manag. Proj. Bus.*, 2021, doi: 10.1108/IJMPB-02-2020-0042.
- [8] C. Baden-Fuller and S. Haefliger, "Business Models and Technological Innovation," *Long Range Plann.*, vol. 46, no. 6, pp. 419–426, 2013, doi: 10.1016/j.lrp.2013.08.023.
- [9] M. Budler, I. Župič, and P. Trkman, "The development of business model research: A bibliometric review," *J. Bus. Res.*, vol. 135, no. June, pp. 480–495, 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2021.06.045.
- [10] P. Di Muro and J. R. Turner, "Entrepreneurial opportunity pursuit through business model transformation: a project perspective," *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 36, no. 7, pp. 968–979, 2018, doi: 10.1016/j.ijproman.2018.07.001.
- [11] L. Koskela, "Why is management research irrelevant?," *Constr. Manag. Econ.*, vol. 35, no. 1–2, pp. 4–23, 2017, doi: 10.1080/01446193.2016.1272759.
- [12] M. Yurtcu and C. O. Güzeller, "Bibliometric analysis of articles on computerized adaptive testing," *Particip. Educ. Res.*, vol. 8, no. 4, pp. 426–438, 2021, doi: 10.17275/per.21.98.8.4.
- [13] C. N. Bredillet, "The future of project management: mapping the dynamics of project management field in action," in *Manual de gestión de proyectos globales: planificación, organización y control*

- de proyectos internacionales, 2nd ed., M. G. Hill, Ed. Nueva York, 2006, pp. 3–1, 3–24.
- [14] Y. H. Kwak and F. T. Anbari, “Analyzing project management research: Perspectives from top management journals,” *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 27, no. 5, pp. 435–446, 2009, doi: 10.1016/j.ijproman.2008.08.004.
- [15] D. Perkins, K. Jugdev, and G. Mathur, “Characteristics of project management assets and project management process outcomes: An exploratory factor analysis,” *Int. J. Inf. Technol. Proj. Manag.*, vol. 9, no. 1, pp. 59–77, 2018, doi: 10.4018/IJITPM.2018010104.
- [16] P. M. Institute, *ESTANDAR PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (GUÍA DEL PMBOK)*, 7ma ed. Newtown Square, Pennsylvania, 2021.
- [17] F. M. R. Richard Bellman, Charles E. Clark, Donald G. Malcolm, Clifford J. Craft, “On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game,” *Oper. Res.*, vol. 5, no. 4, pp. 469–503, 1957.
- [18] R. Amit and C. Zott, “Value creation in e-business,” *Strateg. Manag. J.*, vol. 22, no. 6–7, pp. 493–520, 2001, doi: 10.1002/smj.187.
- [19] R. S. Chesbrough, Henry; Rosenbloom, “The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies,” *Ind. Corp. Chang.*, vol. 11, no. 3, pp. 529–555, 2002, doi: 10.1061/9780784480274.023.
- [20] Ø. D. Fjeldstad and C. C. Snow, “Business models and organization design,” *Long Range Plann.*, vol. 51, no. 1, pp. 32–39, 2018, doi: 10.1016/j.lrp.2017.07.008.
- [21] P. F. Drucker, *The practice of management*. 1954.
- [22] M. R. Weill, Peter; Vitale, *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. 2001.
- [23] C. Zott and R. Amit, “Business model design: An activity system perspective,” *Long Range Plann.*, vol. 43, no. 2–3, pp. 216–226, 2010, doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.
- [24] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. 2010.
- [25] D. J. Teece, “Business models and dynamic capabilities,” *Long Range Plann.*, vol. 51, no. 1, pp. 40–49, 2018, doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
- [26] C. Baden-Fuller and M. S. Morgan, “Business models as models,” *Long Range Plann.*, vol. 43, no. 2–3, pp. 156–171, 2010, doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.005.
- [27] B. Demil and X. Lecocq, “Business model evolution: In search of dynamic consistency,” *Long Range Plann.*, vol. 43, no. 2–3, pp. 227–246, 2010, doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
- [28] E. Penrose, *The Theory of THE GROWTH OF THE FIRM*, Fourth ed. New York, 1959.
- [29] C. Zott, R. Amit, and L. Massa, “The business model: Recent developments and future research,” *J. Manage.*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042, 2011, doi: 10.1177/0149206311406265.
- [30] S. C. Lambert and R. A. Davidson, “Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010,” *Eur. Manag. J.*, vol. 31, no. 6, pp. 668–681, 2013, doi: 10.1016/j.emj.2012.07.007.
- [31] M. H.-C. Ho, “Evolutionary network of business models studies and applications in emerging economies,” *Singapore Econ. Rev.*, 2020, doi: 10.1142/s0217590820550012.
- [32] A. Caputo, S. Pizzi, M. M. Pellegrini, and M. Dabić, “Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field,” *J. Bus. Res.*, vol. 123, no. October 2020, pp. 489–501, 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.09.053.
- [33] L. E. Morales Clark, “Intellectual capital and organizational performance: the case of basic education institutions in Mexico,” *Rev. científica Pensam. y Gestión*, no. 47, pp. 180–202, 2020, doi: 10.14482/pege.47.6342.
- [34] H. Cuevas-Vargas, N. Parga-Montoya, and S. Estrada, “Incidence of marketing innovation on business performance: An application based on structural equation modeling,” *Estud. Gerenciales*, vol. 36, no. 154, pp. 66–79, 2020, doi: 10.18046/j.estger.2020.154.3475.
- [35] R. E. Quinn and J. Rohrbaugh, “Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach To Organizational Analysis,” *Manage. Sci.*, vol. 29, no. 3, pp. 363–377, 1983, doi: 10.1287/mnsc.29.3.363.
- [36] M. Aubry and B. Hobbs, “A Fresh Look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance,” *Proj. Manag. J.*, vol. 42, no. 1, pp. 3–16, 2011, doi: 10.1002/pmj.
- [37] D. Barrios, F. J. Restrepo-Escobar, and M. Cerón-Muñoz, “Desempeño empresarial en la industria lechera,” *Suma Negocios*, vol. 11, no. 25, pp. 180–185, 2020, doi: 10.14349/sumneg/2020.v11.n25.a9.
- [38] M. Aubry, M. C. Richer, and M. Lavoie-Tremblay, “Governance performance in complex environment: The case of a major transformation in a university hospital,” *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 32, no. 8, pp. 1333–1345, 2014, doi: 10.1016/j.ijproman.2013.07.008.
- [39] Y. S. Chen, C. Wu, H. H. Chu, C. K. Lin, and H. M. Chuang, “Analysis of performance measures in cloud-based ubiquitous SaaS CRM project systems,” *J. Supercomput.*, vol. 74, no. 3, pp. 1132–1156, 2018, doi: 10.1007/s11227-017-1978-x.
- [40] L. D. Siqueira and S. F. Crispim, “Alignment of IT projects with organization business models,” *Gest. e Prod.*, vol. 21, no. 3, pp. 621–634, 2014, doi: 10.1590/0104-530X294.
- [41] S. Kujala, K. Artto, P. Aaltonen, and V. Turkulainen, “Business models in project-based firms - Towards a typology of solution-specific business models,” *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 28, no. 2, pp. 96–106, 2010, doi: 10.1016/j.ijproman.2009.08.008.
- [42] M. Miterev, J. R. Turner, and M. Mancini, “The organization design perspective on the project-based organization: a structured review,” *Int. J. Manag. Proj. Bus.*, vol. 10, no. 3, pp. 527–549, 2017, doi: 10.1108/IJMPB-06-2016-0048.
- [43] C. Zott and R. Amit, “Business model design and the performance of entrepreneurial firms,” *Organ. Sci.*, vol. 18, no. 2, pp. 181–199, 2007, doi: 10.1287/orsc.1060.0232.
- [44] O. E. Williamson, “Williamson class 2 background (1979).pdf,” vol. 22, no. 2, pp. 233–261, 1979.
- [45] J. A. Schumpeter, “Business cycles: A theoretical, Historical and statistical Analysis of the capitalist process,” *Mc Graw Hill Book*. p. 461, 1939.
- [46] C. Camisón and A. Villar-lópez, “Business models in spanish industry: A taxonomy-based efficacy analysis,” *Management*, vol. 13, no. 4, pp. 298–317, 2010, doi: 10.3917/mana.134.0298.
- [47] X. Lin and R. Germain, “Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from chinese state-owned enterprises,” *Strateg. Manag. J.*, vol. 24, no. 11, pp. 1131–1151, 2003, doi: 10.1002/smj.348.
- [48] A. Y. Nahm, M. A. Vonderembse, and X. A. Koufteros, “The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance,” *J. Oper. Manag.*, vol. 21, no. 3, pp. 281–306, 2003, doi: 10.1016/S0272-6963(02)00107-9.
- [49] D. Kindström, “Towards a service-based business model - Key aspects for future competitive advantage,” *Eur. Manag. J.*, vol. 28, no. 6, pp. 479–490, 2010, doi: 10.1016/j.emj.2010.07.002.
- [50] H. Chesbrough, “Business model innovation: It’s not just about technology anymore,” *Strateg. Leadersh.*, vol. 35, no. 6, pp. 12–17, 2007, doi: 10.1108/10878570710833714.
- [51] M. Juntunen and M. Lehenkari, “A narrative literature review process for an academic business research thesis,” *Stud. High. Educ.*, vol. 46, no. 2, pp. 330–342, 2021, doi: 10.1080/03075079.2019.1630813.