



Factores clave de los procesos de creación de valor en proyectos: Una revisión sistemática de estudios empíricos

Drivers of the value creation processes in projects: A systematic review of empirical studies

Boris Heredia-Rojas ¹

¹ Universidad Católica del Norte. Antofagasta. Chile

Resumen

En las últimas dos décadas, la creación de valor ha sido destacado como un tópico relevante principalmente en áreas relacionadas con gestión estratégica y marketing. Diversos autores han afirmado su importancia argumentando que estrategia organizacional es el arte de crear valor y el propósito de cualquier organización es la creación de valor. El concepto de creación de valor ha sido reconocido incrementalmente como un elemento crítico a través del cual una organización, industria o nación puede lograr mayor competitividad y sustentabilidad. Entendiendo que los proyectos son plataformas para sustentar estos procesos de creación de valor en las organizaciones, este estudio conceptualiza, a través de una revisión sistemática de la literatura, los factores clave incluidos en los procesos de creación de valor en proyectos de manera de impactar positivamente el éxito del proyecto. Como resultado, las estrategias de gobernanza, los modos de interacción y los enfoques de gestión han sido definidos como los tres elementos críticos para generar valor en proyectos cuyas interrelaciones pueden propiciar un impacto significativo tanto para el desempeño como para la realización de beneficios. De esta manera, este estudio representa un primer paso para la conceptualización, desarrollo y validación de un modelo de los procesos de creación de valor en proyectos cuyo efecto maximice el valor creado desde el proyecto tanto para el cliente, la propia organización que desarrolla el proyecto y las partes interesadas, en términos del costo, plazo y calidad/alcance y los beneficios de mediano y largo plazo que se esperan de él.



Palabras clave: Procesos de creación de valor en proyectos, factores clave, estrategias de gobernanza, modos de interacción, enfoques de gestión, revisión sistemática de la literatura.

Abstract

In the last two decades, value creation has been highlighted as a relevant topic, mainly in areas related to strategic management and marketing. Several authors have affirmed the importance of value creation arguing that organizational strategy is the art of creating value and the purpose of any organization is the creation of value. The concept of value creation has been increasingly recognized as a critical element through which an organization, industry or nation can achieve greater competitiveness and sustainability. Understanding that projects are platforms to support these processes of value creation in organizations, this study conceptualizes, by a systematic literature review, the drivers included in the value creation processes in projects to positively impact on project success. As a result, governance strategies, modes of interaction and management foci have been defined as the three critical elements to generate value in projects whose interrelationships can cause a significant impact both for performance and for benefits realization. Hence, this study represents a first step for the conceptualization, development and validation of a model of value creation processes in projects whose effect maximizes the value created from the project for the client, the own organization that develops the project and the stakeholders, regarding the cost, time and quality / scope and the medium and long-term benefits expected from it.

Keywords: Value creation processes in projects, drivers, governance strategies, modes of interaction, management foci, systematic literature review.

Introducción

Creación de valor es destacado como un tópico relevante principalmente en áreas relacionadas con gestión estratégica y marketing. Por ejemplo, Normann y Ramirez (1993, p. 65) señalan que “estrategia es el arte de crear valor” y Bowman y Ambrosini (2000) indican que las empresas existen para crear valor. Además, creación de valor ha sido reconocido como un objetivo útil a través del cual se puede lograr mayores niveles de competitividad y sustentabilidad a largo plazo en organizaciones, industrias y naciones (Pitelis y Vasilaros, 2010). Tradicionalmente, creación de valor se enmarca desde un punto de vista económico y financiero, a través de los conceptos de valor de uso percibido y valor de intercambio (Bowman y Ambrosini, 2000; Lepak, Smith, y Taylor, 2007; O’Cass y Ngo, 2011; Priem, 2007). En esta perspectiva, creación de valor es definido como un proceso dinámico que satisface las necesidades valoradas por el cliente y que produce valor de intercambio cuando el producto o servicio es vendido (Bowman y Ambrosini, 2000). Sin embargo, otros autores de diferentes disciplinas han mencionado que creación de valor es un proceso efectivo para lograr una ventaja competitiva mediante la minimización de los costos de intercambio (Williamson, 2007), mejorando las relaciones transaccionales (Zajac y Olsen, 1993); desarrollando el capital social y facilitando la generación de capital intelectual (Nahapiet y Ghoshal, 1997).

Una lógica de creación de valor que fue evidenciada por Stabell y Fjeldstad (1998), establece que la creación de valor está orientada a resolver problemas específicos del cliente, donde las relaciones interactivas y repetitivas con los clientes y la reputación de la organización, son dos elementos críticos en el proceso de creación de valor. Bygballe y Jahre (2009) afirman que las empresas orientadas a proyectos tra-



bajan específicamente de acuerdo a esta lógica de creación de valor porque cada proyecto es un problema específico que se debe resolver. Así, un proyecto entendido como “una organización temporal establecida para crear un producto o servicio único” (Pellicer, Yepes, Teixeira, Moura, y Catalá, 2013, p. 4) está asociado y organizado para generar valor a través de beneficios para diferentes actores (Winter y Szczepanek, 2008) con interdependencias recíprocas (Bygballe y Jahre, 2009).

Comúnmente, los proyectos se han representado como modelos de entrada-proceso-salida con un fuerte énfasis en el rendimiento del producto a través de medidas de costo, tiempo y calidad / alcance (triple restricción) (Zwikael y Smyrk, 2012), donde el proyecto produce un artefacto deseado (Winch, 2006). Recientemente, sin embargo, varios investigadores han puesto su atención en los proyectos como procesos de creación de valor, centrándose en el activo generado según lo requerido para así lograr tres dimensiones de valor: proporcionar una contribución a los procesos de negocio del cliente; proporcionar una contribución a los procesos de negocio de la firma basada en proyectos; y proporcionar una contribución a la sociedad en general (Winch, 2006). El proyecto como un proceso para alcanzar un resultado objetivo introduce una nueva fase que se extiende más allá de la ejecución del proyecto, conocida como realización de beneficios (Zwikael y Smyrk, 2012). Es así como, una organización basada en proyectos, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas, puede crear valor durante y más allá del ciclo de vida del proyecto. Esto significa que la generación de valor es más que solamente la entrega de los productos del proyecto al cliente sino que implica también co-crear valor en forma de beneficios para todos los interesados. Winter y Szczepanek (2008) sostienen que los resultados con respecto a los beneficios deberían ser el resultado de un proceso de creación de valor a través de tres fases: (1) la fase estratégica, que incluye la definición de los resultados deseados y los productos necesarios; (2) la fase de desarrollo, que entrega los productos necesarios; y (3) la fase de realización, que hace uso de estos productos para lograr los resultados deseados. La Figura 1 muestra el proceso de creación de valor de un proyecto, indicando el objetivo de cada etapa y el impacto en el desempeño.

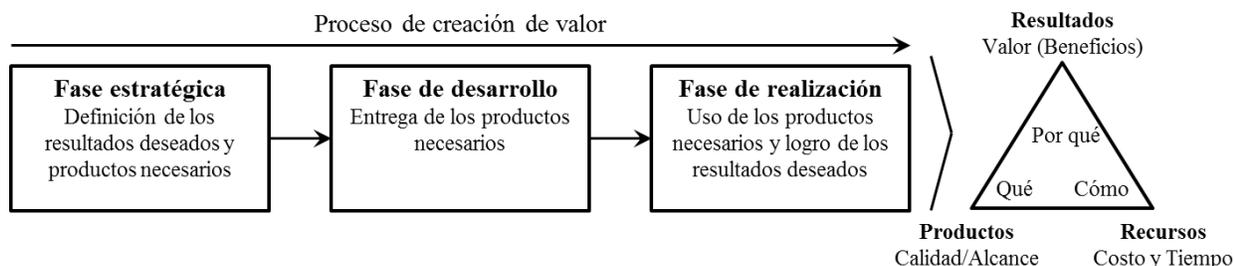


Figura 1. Fases e impacto del proceso de creación de valor en proyectos

En las organizaciones basadas en proyectos, el mecanismo para transmitir la estrategia comercial expresada en el modelo de negocio es el llamado modelo de ejecución del proyecto (MEP) (Wikström, Artto, Kujala, y Söderlund, 2010). MEP es el proceso a través del cual un proyecto es diseñado y ejecutado por el cliente (propietario o mandante) para lograr simultáneamente los resultados deseados y satisfacer las necesidades de todos los usuarios (Gransberg, Koch, y Molennar, 2006). Este proceso tradicionalmente incluye la definición del alcance del proyecto; la estructura organizacional de diseñadores, constructores, subcontratistas y consultores; la definición de secuencias de fase de diseño y construcción; la ejecución y cierre; y la puesta en marcha de la operación (Gransberg et al., 2006). En la mayoría de los casos, si una de estas etapas falla o no es óptima, el desempeño del proyecto puede verse gravemente afectado con

respecto a la triple restricción: costo, plazo y calidad. Además, el MEP ayuda a definir la naturaleza de las relaciones entre las partes involucradas en el proyecto, para asignar los riesgos entre ellos e identificar los términos del contrato (Mohd, Faizatul, y Vian, 2014). Sin embargo, la preocupación más relevante sobre el proyecto para el cliente y las otras partes interesadas es la probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo expresados como objetivos económicos, ambientales y sociales. Con ese fin, el MEP se usa a menudo para delinear cómo se pueden lograr los objetivos del proyecto siendo, por lo tanto, un componente central de los procesos de generación de valor en los proyectos (Aapaoja, Haapasalo, y Söderström, 2013).

Un proceso de creación de valor respaldado por un MEP previamente seleccionado depende fundamentalmente de las actividades y las competencias y capacidades centrales de la organización (Bowman y Ambrosini, 2000; Lepak et al., 2007). Para maximizar el valor, sin embargo, también es necesario trabajar conjuntamente con otras partes interesadas (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, y De Colle, 2010) mediante estrategias inter-organizacionales orientadas a generar una colaboración mutua y relacional entre las partes (Zajac y Olsen, 1993). Desde este punto de vista, dos procesos de creación de valor son definidos. El primero se basa en las actividades y competencias de una sola organización, reconocido como el proceso de creación de valor ‘individual’ o ‘independiente’; y el segundo se fundamenta por la interdependencia continua y relacional entre las partes, llamado como el proceso de valor ‘compartido’ o ‘co-creado’ (Gummerus, 2013).

Específicamente, el *proceso de creación de valor independiente* ocurre cuando la empresa focal crea valor y lo distribuye en el mercado generalmente a través del intercambio de bienes / servicios y dinero (Bowman y Ambrosini, 2000). Este proceso tradicional de creación de valor a menudo se considera como una serie de actividades realizadas por la organización (Vargo, Maglio, y Akaka, 2008) que son independientes de las actividades o acciones de otras organizaciones, incluyendo a los clientes y usuarios potenciales (Austin y Seitanidi, 2012; Grönroos y Voima, 2013; Gummerus, 2013). La economía de costos de transacción, la visión basada en recursos y la teoría de agencia forman los fundamentos teóricos para conceptualizar este proceso individual de creación de valor. Si bien estas teorías presentan diferentes puntos de vista para explicar cómo una organización puede crear valor bajo una relación diádica entre el proveedor y el comprador, comparten un punto común, que es la independencia de la organización con respecto a otras organizaciones para la generación de valor por parte de un único interesado. Por lo general, la empresa focal tiene los recursos, las competencias y las capacidades para entregar lo que se ha solicitado sin la necesidad de buscar una gran ayuda desde afuera de la organización. En tales casos, el producto o servicio que se entrega es relativamente simple, rutinario y sencillo, y dentro del área de especialización de la empresa.

Por otro lado, *co-creación de valor* se define como el proceso de creación de valor conjunto basado en interacciones, diálogo activo y experiencias de co-producción entre la organización y sus clientes (Grönroos y Voima, 2013; Gummerus, 2013; Prahalad y Ramaswamy, 2004) y otras partes interesadas (Rod, Lindsay, y Ellis, 2014; Roser, DeFillippi, y Samson, 2013). Este proceso de colaboración requiere generar oportunidades para la coproducción, la integración de recursos y la aplicación de competencias individuales (Vargo et al., 2008) donde el beneficiario determina la percepción de lo que se recibe (Rod et al., 2014). Cuatro teorías apoyan el proceso de co-creación de valor, a saber: intercambio social; enfoque relacional de la empresa; contratación relacional; y la teoría de las partes interesadas. Como proclaman Prahalad y Ramaswamy (2004), co-crear valor es el proceso en el que los clientes y proveedores producen va-



lor conjuntamente, principalmente a través de interacciones de calidad y una activa participación con los demás. En consecuencia, un enfoque relacional respaldado por una colaboración efectiva en términos de alta complementariedad de recursos, competencias distintivas e intereses fuertemente vinculados (Austin y Seitanidi, 2012), se convierte en una tarea crítica para enfrentar entornos más complejos e inciertos.

Aunque la concepción tradicional de creación de valor ha estado orientada al mercado produciendo un antagonismo entre los procesos de creación de valor independiente y de co-creación de valor (Pitelis y Vasilaros, 2010; Prahalad y Ramaswamy, 2004), otros investigadores han enfatizado la complementariedad entre ambos (Grönroos y Voima, 2013). Justamente este estudio se hace cargo de estas diferencias y propone la conceptualización de ambos procesos de creación de valor a través de la definición de los factores clave incluidos en los procesos de creación de valor en proyectos (creación de valor independiente y co-creación de valor), de manera de establecer los componentes críticos de ambos procesos para impactar positivamente en el desempeño del proyecto y la realización de beneficios.

Metodología de la investigación

La metodología de investigación aplicada fue una revisión sistemática de la literatura. Los objetivos fueron: 1) analizar y sintetizar el conocimiento previo para proporcionar la base para comprender los conceptos de creación de valor independiente y co-creación de valor; y, 2) determinar los factores clave de ambos procesos de creación de valor para impactar favorablemente sobre el desempeño del proyecto. Usamos el enfoque de revisión de la literatura propuesto por Bandara, Miskon, y Fiel (2011). Primero, la identificación y extracción de publicaciones existentes se realizaron bajo dos criterios principales, selección de fuentes y estrategia de búsqueda. Se realizó una búsqueda en el dominio 'creación de valor' a través de *CrossSearch*, *Google Scholar* y *Scopus* para seleccionar trabajos de investigación en revistas de corriente principal, resúmenes de congresos internacionales revisados por pares y libros prioritarios relacionados con tópicos de gestión y negocios. Los términos principales utilizados podrían incluirse en el título, resumen o palabras clave. Se utilizaron dos herramientas para seleccionar la literatura relevante: *EndNote* para capturar y administrar detalles bibliográficos y *Adobe Acrobat Pro* para apoyar la búsqueda de artículos de texto completo y libros electrónicos. La revisión se centró en publicaciones desde 1998 hasta 2017. Como resultado, se seleccionaron 51 publicaciones que contenían investigaciones empíricas, representando el marco referencial de este estudio. En segundo lugar, la preparación para el análisis se realizó siguiendo dos acciones principales: definiendo qué capturar a través de un esquema de pre-codificación (por ejemplo, factores de creación de valor independiente, factores de co-creación de valor, contribución a la literatura y teorías predominantes) y capturando de información de manera efectiva. Ambas acciones fueron compatibles con *NVIVO*, que es una herramienta computacional para analizar datos cualitativos. Tercero, se realizó una codificación real para introducir información relevante (es decir, oraciones o párrafos) en diferentes niveles de acuerdo con el esquema de pre-codificación. Esta acción derivó en la determinación de factores clave del proceso de creación de valor. El análisis y la redacción fueron el último paso, donde se realizó un análisis descriptivo de la literatura seleccionada y se verificaron las redundancias. Finalmente, los factores clave fueron resumidos en tablas, vinculando estos factores con los dos tipos de procesos de creación de valor (independiente y co-creación) establecidos anteriormente.



Resultados y discusión

La creación de valor independiente y la co-creación de valor pueden entenderse como procesos interrelacionados que coexisten en las relaciones entre organizaciones. En línea con esto, la literatura previa soporta la complementariedad entre ambos procesos. Como se indicó, a partir de una revisión sistemática de la literatura, 51 estudios empíricos muestran el desarrollo del concepto de creación de valor, además de su aplicación según el tipo de industria, empresa o proyecto, el enfoque metodológico, el país o región, los factores más representativos para la de creación de valor independiente y de co-creación de valor, las contribuciones a la literatura existente y las teorías predominantes. La mayoría de las publicaciones (exactamente 35) destacan la complementariedad de los procesos de creación de valor a través de un análisis empírico de las relaciones entre factores clave previamente establecidos. Siguiendo esta evidencia, este artículo reafirma que ambos procesos están interconectados y son inclusivos para crear valor tanto a nivel de empresa de acuerdo con el enfoque propuesto por Grönroos y Voima (2013) como a nivel de proyecto como lo sugerido por Winter y Szczepanek (2008).

Factores clave de los procesos de creación de valor

Un factor clave para la creación de valor es referido como “cualquier factor que mejore el valor total creado por una empresa” (Amit y Zott, 2001, p. 494). De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, las estrategias de gobernanza, los modos de interacción inter-organizacional y los enfoques de gestión representan los motores de creación de valor que conjuntamente pueden maximizar el valor creado o co-creado para el cliente y otras partes interesadas del proyecto. La Figura 2 entrega una representación gráfica del modelo conceptual propuesto de factores clave para la creación de valor.

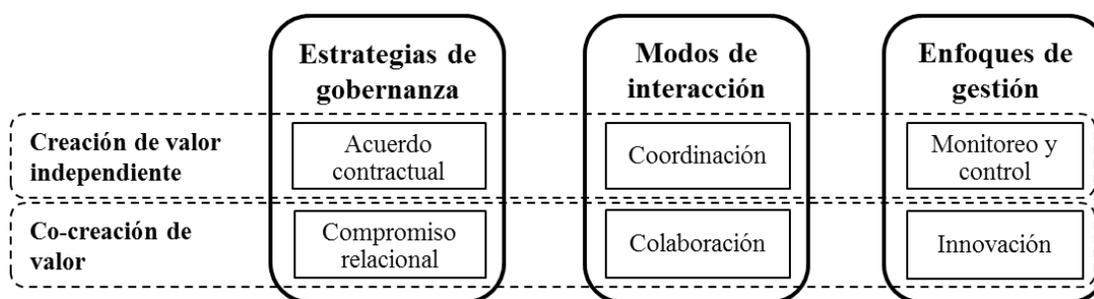


Figura 2. Modelo conceptual de los factores clave de los procesos de creación de valor

Estrategias de gobernanza

La gobernanza ha sido identificada en la literatura de administración y negocios como un impulsor clave para la creación de valor tanto a nivel de empresa como de proyecto (Claus y Spieth, 2016; Hammervoll, 2011, 2012; Hartmann, Roehrich, Frederiksen, y Davies, 2014; Hjelmbrække, Klakegg, y Lohne, 2017; Hsu, Hung, Chen, y Huang, 2013; Liu, Luo, y Liu, 2009; Liu, Tao, Li, y El-Ansary, 2007; Miguel Brito, Fernandes, Tescari, y Martins, 2014; Wang y Wei, 2007; Wu, Wang, y Chen, 2017). Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la gobernanza implica una estructura para reducir los conflictos entre los diferentes grupos de partes interesadas, así como un marco para establecer y alcanzar los objetivos de la organización (Demise, Miwa, Nabayashi, y Nakoshi, 2006). En otras

palabras, la gobernanza “constituye el marco general para las decisiones de gestión en una organización” (Müller, Zhai, Wang, y Shao, 2016, p. 959), incluidas las organizaciones basadas en proyectos (Turner y Keegan, 2001).

La literatura previa ha descrito dos tipos principales de estrategias de gobernanza, a saber: contractuales y relacionales. Una estrategia de gobernanza contractual se basa en contratos formales que comúnmente incluyen especificaciones, obligaciones y acciones para resolver disputas, así como las responsabilidades de las partes, los procedimientos para monitorear los resultados entregados y los castigos en caso de incumplimiento (Poppo y Zenger, 2002). Este mecanismo de gobernanza basado en contratos representa una plataforma para crear valor porque incorpora patrones de relaciones formales entre los socios (Liu et al., 2009). Además, los proveedores y clientes pueden reducir el comportamiento oportunista y la información asimétrica a través de controles definidos y monitoreo frecuente (Roehrich y Lewis, 2010), así como promover la confianza, la cooperación y las relaciones de beneficio mutuo a largo plazo mediante el uso de la fuerza legal (Zhou y Poppo, 2010). Es así como, este mecanismo está basado en forzar el cumplimiento, entonces, esta estrategia de gobernanza contractual se alinea con un proceso de creación de valor independiente, como se demuestra en esta revisión empírica.

Por el contrario, una estrategia de gobernanza relacional sienta las bases para colaboraciones estrechas entre las partes (Jacobsson y Roth, 2014), incorporando diferentes mecanismos de relación inter-organizacionales entre los interesados, como la confianza, el compromiso y la cooperación (Wang y Wei, 2007), basado en normas de solidaridad (Hammervoll, 2012) y la equidad (Harrison y Wicks, 2013). Según Zajac y Olsen (1993), la maximización del valor puede lograrse mediante el uso de estrategias relacionales e inter-empresariales caracterizadas por acuerdos formales de colaboración entre las partes (por ejemplo, joint venture y partnering). Además, este enfoque relacional basado en confianza y confiabilidad, representa el principal mecanismo de protección contra comportamientos oportunistas (Harrison y Wicks, 2013; Wagner, Eggert, y Lindemann, 2010), principalmente dentro de contextos de exigibilidad legal más bajos (Zhou y Poppo, 2010). En consecuencia, este mecanismo de gobernanza relacional está directamente asociado con el proceso de co-creación de valor.

Modos de interacción

El modo de interacción entre las partes involucradas es también un elemento fundamental para generar valor. En general, las interacciones se refieren a situaciones físicas, virtuales o mentales entre proveedores y clientes, o viceversa, con respecto a la influencia de los beneficios esperados (Grönroos y Voima, 2013). De hecho, Ranjan y Read (2016) señalan que la interacción es una interfaz primaria para coproducir una oferta, donde la participación, el diálogo y el intercambio de información y conocimiento son elementos esenciales para resolver problemas y proponer soluciones en cualquier relación entre organizaciones.

Diferentes modos de interacción se han definido de diversas formas en la literatura. Por ejemplo, en un trabajo seminal, Ring y Van de Ven (1992) establecen cuatro tipos de transacciones entre organizaciones, nominadas como transacciones discretas de mercado; transacciones gerenciales jerárquicas; transacciones recurrentes de contratación; y transacciones contractuales relacionales. Cada tipo de transacción tiene diferentes características con respecto al estado entre las partes, que van desde una relación limitada y no única entre partes legalmente iguales y libres, hasta una relación extensa, única y socialmente integrada entre partes legalmente iguales y libres. De manera similar, Brennan y Turnbull (1999) establecen tres



categorías dominantes de interacción para explicar el comportamiento adaptativo en relaciones inter-organizacionales: (1) transaccional, donde no existe una política para desarrollar fuentes de asociación a largo plazo; (2) transicional, que incluye relaciones de base transaccional pero comprometidas en el nivel superior de la administración; y (3) *partnering*, donde las empresas están integradas en una práctica organizacional. Otro ejemplo prominente fue presentado por Spekman, Kamauff Jr, y Myhr (1998) dentro del contexto de la gestión de la cadena de abastecimiento, donde las interacciones son estudiadas estratégicamente, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. Este nivel de interacción identifica cuatro tipos de transacciones que podrían transitar las negociaciones clave entre proveedor y cliente: mercado abierto, cooperación, coordinación y colaboración. Las negociaciones de mercado abierto se basan en el precio y se caracterizan por relaciones adversas. En la categoría de cooperación, las interacciones están delineadas por pocos suministros con vínculos contractuales a largo plazo. La coordinación es el siguiente nivel de intensidad relacional en el que las partes se involucran en flujos de trabajo e información específicos. En última instancia, la colaboración se refiere al grado de integración de la cadena de abastecimiento basado principalmente en la planificación conjunta y el intercambio de tecnología, construida sobre una base de confianza y compromiso.

En concordancia con Spekman et al. (1998) y la revisión de literatura empírica realizada, este estudio adopta la coordinación y la colaboración como los modos de interacción críticos para la creación de valor. La coordinación implica “el proceso de gestionar dependencias entre actividades y unir diferentes partes de una organización para llevar a cabo un conjunto colectivo de tareas” (A. S. Chang y Shen, 2013, p. 1), que está alineado con un mecanismo de gobernanza contractual y, en consecuencia, con el proceso de creación de valor independiente. La colaboración es un proceso evolutivo donde las partes trabajan juntas de manera activa y estrecha para lograr los resultados deseados (Bedwell et al., 2012), basados en la confianza y el compromiso mutuo. Como tal, colaboración está estrechamente relacionada con una estrategia de gobernanza relacional como una prioridad para el proceso de co-creación de valor.

Enfoques de gestión

La elección del enfoque de gestión también es un elemento esencial para gestionar los procesos de creación de valor. A través del análisis de varias organizaciones, Ghosal, Bartlett, y Moran (1999) encontraron evidencia de dos enfoques dominantes para la gestión estratégica de cualquier organización. Un primer enfoque se centra en monitorear y controlar cómo la organización captura el valor (principalmente económico) de los productos o servicios puestos en el mercado, con la intención de maximizar los retornos de los accionistas explotando las opciones y recursos económicos disponibles de la manera más eficiente posible (Ghosal et al., 1999). A través de la teoría de la economía de los costos de transacción, Williamson (2007) señala que esta lógica de eficiencia estática requiere una coordinación exhaustiva de las acciones de monitoreo y control para evitar el comportamiento oportunista y la información asimétrica de la otra parte en la relación. El control en relaciones inter-organizacionales se refiere al mecanismo que usa un controlador para regular las acciones de los controlados para lograr los objetivos deseados (Tiwana, 2010). Así, la creación de valor independiente está estrechamente relacionada con este enfoque de gestión.

La orientación hacia la innovación se presenta también como otro enfoque de gestión importante. Ghosal et al. (1999) sostienen que el valor se crea colectivamente mediante la innovación continua a través de la generación de nuevos recursos y nuevas ideas para maximizar los beneficios mutuos entre las partes involucradas. En un ambiente relacional de colaboración, innovar adiciona valor porque las orga-



nizaciones con objetivos y prácticas compartidas apoyan un proceso efectivo de creación de valor caracterizado por una comunicación estrecha, intercambio de conocimiento, distribución de riesgos/ganancias y aprendizaje y mejora continua (Austin y Seitanidi, 2012). Esta capacidad de innovación se refiere específicamente a la capacidad de la organización para transformar continuamente ideas y conocimiento en nuevos productos, nuevos procesos o nuevos sistemas, en beneficio de la empresa y sus partes interesadas bajo una atmósfera de colaboración (Hamidi y Gharneh, 2017; Inemek y Matthyssens, 2013; Tanev et al., 2011). Por lo tanto, innovación está estrechamente relacionada con el proceso de co-creación de valor.

Resumiendo, los factores clave y sus componentes en cada proceso de creación de valor, a saber, las estrategias de gobernanza, los modos de interacción y los enfoques de gestión, se formalizan a partir del análisis de investigación empírica existente y son sintetizados en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1. Factores clave y componentes del proceso de creación de valor independiente

Factor clave	Componente y definición	Investigación representativa
Estrategia de gobernanza	Acuerdos contractuales. Mecanismo formal que estipula los derechos y obligaciones de las partes mediante reglas, términos y procedimientos definidos, y establece explícitamente cómo se abordarán las contingencias y conflictos futuros.	(Clauss y Spieth, 2016; Hammervoll, 2012; Hartmann et al., 2014; Liu et al., 2009; Liu et al., 2007; Panda, 2016; Wu et al., 2017)
Modo de interacción	Coordinación. Gestionar dependencias entre actividades y vincular a diferentes partes para realizar un conjunto común de tareas y facilitar el intercambio de información técnica.	(Andersen, 2016; Clauss y Spieth, 2016; Eweje, Turner, y Müller, 2012; Hammervoll, 2011, 2012; Hjelmbrække et al., 2017; Panda, 2016; Torvinen y Ulkuniemi, 2016; Wagner et al., 2010; Wang y Wei, 2007; Zhao, Yu, Xu, y Bi, 2014)
Enfoque de gestión	Monitoreo y control. Asegurar que los objetivos se alcancen según lo planificado, incluidos los cambios correspondientes al plan, según sea necesario.	(Andersen, 2016; Eweje et al., 2012; Hartmann et al., 2014; Liu et al., 2009; Ng, Ding, y Yip, 2013; Panda, 2016)

Tabla 2. Factores clave y componentes del proceso de co-creación de valor

Factor clave	Componente y definición	Investigación representativa
Estrategia de gobernanza	Compromiso relacional. Involucrarse en interacciones activas bajo un conjunto de normas relacionales donde el proveedor aplica sus habilidades, métodos y experiencia profesional especializada, mientras el cliente contribuye con recursos, necesidades e intereses compartidos.	(A. Chang, Chih, Chew, y Pisarski, 2013; Hartmann et al., 2014; Hjelmbrække et al., 2017; Hsu et al., 2013; Inemek y Matthyssens, 2013; Liu et al., 2009; Liu et al., 2007; Panda, 2016; Ranjan y Read, 2016; Rod et al., 2014; Torvinen y Ulkuniemi, 2016; Wagner et al., 2010; Wang y Wei, 2007; Wu et al., 2017)

Modo de interacción	Colaboración. Trabajar de forma cooperativa en actividades en las que dos o más partes (por ejemplo, clientes y proveedores) compartan información estratégica y resuelvan problemas conjuntamente para lograr objetivos compartidos, reducir riesgos, compartir ganancias y penas mediante una interacción racional y transparente.	(Andersen, 2016; A. Chang et al., 2013; Clauss y Spieth, 2016; Hammervoll, 2012; Hsu et al., 2013; Inemek y Matthyssens, 2013; Miguel et al., 2014; Panda, 2016; Wang y Wei, 2007; Wu et al., 2017; Zhao et al., 2014)
Enfoque de gestión	Innovación. Transformar conocimientos e ideas conjuntamente para nuevos productos, nuevos procesos o nuevos sistemas que fomenten el cambio, la creatividad y la asunción de riesgos cuando las partes tengan poca o ninguna experiencia previa, para su beneficio y el de sus partes interesadas.	(Chen, Tsou, y Ching, 2011; Clauss y Spieth, 2016; Inemek y Matthyssens, 2013; Murthy, Padhi, Gupta, y Kapil, 2016; Ranjan y Read, 2016)

Conclusiones

Este artículo conceptualiza dos procesos básicos de creación de valor en proyectos. Primero, el proceso independiente que involucra la entrega del proyecto por parte de la organización proveedora sin la necesidad de contribuciones de otros actores del proyecto. En segundo lugar, el proceso de co-creación que requiere la entrega colaborativa del resultado del proyecto por parte de las partes involucradas en el proyecto en base a sus interacciones e innovaciones continuas. La investigación empírica revisada sistemáticamente demuestra que estos dos procesos se consideran complementarios. En consecuencia, estas dos lógicas de creación de valor a nivel de proyecto son conceptualmente diferentes, pero se aplican de manera conjunta para la maximización de los resultados del proyecto tanto a nivel del cumplimiento del presupuesto, plazo y alcance como para la obtención de beneficios.

Basándose en las teorías de la economía de costos de transacción y relaciones inter-organizacionales, la mayor contribución del presente estudio es la propuesta de un marco conceptual de los factores clave intervinientes en los procesos de creación de valor, a mencionar: las estrategias de gobernanza del proyecto (acuerdo contractual y compromiso relacional); los modos críticos de interacción inter-organizacional para movilizar recursos en el proyecto (coordinación y colaboración); y, los enfoques de gestión que se activan para impactar en el desempeño del proyecto (monitoreo y control e innovación). Por otro lado, desde una perspectiva práctica, separar la creación de valor en dos procesos (es decir, independiente y co-creación) y gestionarlos, proporciona una caja de resonancia adecuada para que los gerentes de proyecto identifiquen formas mejoradas y distintas de maximizar el valor del proyecto bajo diversos entornos de complejidad e incertidumbre. Este estudio realizado por medio de una revisión sistemática de la literatura en administración y negocios no permite inferir la forma en cómo afectan los procesos de creación de valor en el desempeño del proyecto, sin embargo, representa un primer paso para investigar en el futuro los efectos y adaptación de los procesos de creación de valor en proyectos bajo distintos contextos de incertidumbre y complejidad.



Agradecimientos

Este estudio es parte del proyecto doctoral del autor realizado en la Universidad de Sídney, Australia bajo la tutela del profesor Dr. Li Liu. El autor agradece a la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt) y la Universidad Católica del Norte en Chile por proporcionar fondos para apoyar esta investigación.

Referencias

- Aapaoja, A., Haapasalo, H., y Söderström, P. (2013). Early stakeholder involvement in the project definition phase: case renovation. *ISRN Industrial Engineering*, 2013.
- Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34(1), 58-65.
- Austin, J. E., y Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Bandara, W., Miskon, S., y Fiel, E. (2011). A systematic, tool-supported method for conducting literature reviews in information systems. Paper presented at the Proceedings of the 19th European Conference on Information Systems (ECIS 2011).
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., y Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145.
- Bowman, C., y Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Brennan, R., y Turnbull, P. W. (1999). Adaptive behavior in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 481-495.
- Bygballe, L. E., y Jahre, M. (2009). Balancing value creating logics in construction. *Construction Management and Economics*, 27(7), 695-704.
- Chang, A., Chih, Y.-Y., Chew, E., y Pisarski, A. (2013). Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1139-1153.
- Chang, A. S., y Shen, F.-Y. (2013). Effectiveness of coordination methods in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 30(3), 04014008.
- Chen, J.-S., Tsou, H.-T., y Ching, R. K. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1331-1346.
- Clauss, T., y Spieth, P. (2016). Treat your suppliers right! Aligning strategic innovation orientation in captive supplier relationships with relational and transactional governance mechanisms. *R&D Management*, 46(S3), 1044-1061.
- Demise, N., Miwa, Y., Nabayashi, M., y Nakoshi, Y. (2006). Corporate Governance in Japan: From the



Viewpoints of Management, Accounting, and the Market: Springer Science & Business Media.

- Eweje, J., Turner, R., y Müller, R. (2012). Maximizing strategic value from megaprojects: The influence of information-feed on decision-making by the project manager. *International Journal of Project Management*, 30(6), 639-651.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., y De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*: Cambridge University Press.
- Ghosal, S., Bartlett, C. A., y Moran, P. (1999). A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, 40(3), 9.
- Gransberg, D. D., Koch, J. E., y Molennar, K. R. (2006). *Preparing for design-build projects: A primer for owners, engineers, and contractors*.
- Grönroos, C., y Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings? *Marketing Theory*, 13(1), 19-46.
- Hamidi, F., y Gharneh, N. S. (2017). Impact of co-creation on innovation capability and firm performance: a structural equation modeling. *AD-Minister*(30), 73-90.
- Hammervoll, T. (2011). Governance of value creation in supply chain relationships. Paper presented at the Supply chain Forum: An International Journal.
- Hammervoll, T. (2012). Managing interaction for learning and value creation in exchange relationships. *Journal of Business Research*, 65(2), 128-136.
- Harrison, J. S., y Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Hartmann, A., Roehrich, J., Frederiksen, L., y Davies, A. (2014). Procuring complex performance: the transition process in public infrastructure. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(2), 174-194.
- Hjelmbrekke, H., Klakegg, O. J., y Lohne, J. (2017). Governing value creation in construction project: a new model. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 60-83.
- Hsu, J. S., Hung, Y. W., Chen, Y. H., y Huang, H. H. (2013). Antecedents and consequences of user co-production in information system development projects. *Project Management Journal*, 44(2), 67-87.
- Inemek, A., y Matthyssens, P. (2013). The impact of buyer-supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 580-594.
- Jacobsson, M., y Roth, P. (2014). Towards a shift in mindset: partnering projects as engagement platforms. *Construction Management and Economics*, 32(5), 419-432.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., y Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Liu, Y., Luo, Y., y Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4), 294-309.
- Liu, Y., Tao, L., Li, Y., y El-Ansary, A. I. (2007). The impact of a distributor's trust in a supplier and use of control mechanisms on relational value creation in marketing channels. *Journal of Business & Indus-*



- trial Marketing, 23(1), 12-22.
- Miguel, P., Brito, L., Fernandes, A., Tescari, F., y Martins, G. (2014). Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(7), 559-576.
- Mohd, N., Faizatul, A., y Vian, A. (2014). A review of traditional project procurement towards integrated practice. *American-Eurasian Journal of Sustainable Agriculture*, 8(2), 65-70.
- Müller, R., Zhai, L., Wang, A., y Shao, J. (2016). A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal of Project Management*, 34(6), 957-969.
- Murthy, C., Padhi, S. S., Gupta, N., y Kapil, K. (2016). An empirical investigation of the antecedents of value co-creation in B2B IT services outsourcing. *Business Process Management Journal*, 22(3), 484-506.
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1997). Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Ng, I. C., Ding, D. X., y Yip, N. (2013). Outcome-based contracts as new business model: The role of partnership and value-driven relational assets. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 730-743.
- Normann, R., y Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- O'Cass, A., y Ngo, L. V. (2011). Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. *British Journal of Management*, 22(4), 646-671.
- Panda, D. K. (2016). Public private partnerships and value creation: the role of relationship dynamics. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1), 162-183.
- Pellicer, E., Yepes, V., Teixeira, J., Moura, H., y Catalá, J. (2013). *Construction Management*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Pitelis, C. N., y Vasilaros, V. (2010). The determinants of value and wealth creation at the firm, industry, and national levels: A conceptual framework and evidence. *Contributions to Political Economy*, 29(1), 33-58.
- Poppo, L., y Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235.
- Ranjan, K. R., y Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.
- Ring, P. S., y Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Rod, M., Lindsay, V., y Ellis, N. (2014). Managerial perceptions of service-infused IORs in China & India: A discursive view of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 603-612.
- Roehrich, J. K., y Lewis, M. A. (2010). Towards a model of governance in complex (product-service)



- inter-organizational systems. *Construction Management and Economics*, 28(11), 1155-1164.
- Roser, T., DeFillippi, R., y Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 20-41.
- Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., y Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53-67.
- Stabell, C. B., y Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 413-437.
- Tanev, S., Bailetti, T., Allen, S., Milyakov, H., Durchev, P., y Ruskov, P. (2011). How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness? *Journal of Innovation Economics & Management*(1), 131-159.
- Tiwana, A. (2010). Systems development ambidexterity: explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls. *Journal of Management Information Systems*, 27(2), 87-126.
- Torvinen, H., y Ulkuniemi, P. (2016). End-user engagement within innovative public procurement practices: A case study on public-private partnership procurement. *Industrial Marketing Management*, 58, 58-68.
- Turner, J. R., y Keegan, A. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization:: Roles of the broker and steward. *European Management Journal*, 19(3), 254-267.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., y Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Wagner, S. M., Eggert, A., y Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 840-848.
- Wang, E., y Wei, H. (2007). Interorganizational governance value creation: coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. *Decision Sciences*, 38(4), 647-674.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., y Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832-841.
- Williamson, O. E. (2007). The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting *Das Summa Summarum des Management* (pp. 61-75): Springer.
- Winch, G. M. (2006). Towards a theory of construction as production by projects. *Building research & information*, 34(2), 154-163.
- Winter, M., y Szczepanek, T. (2008). Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*, 26(1), 95-103.
- Wu, A., Wang, Z., y Chen, S. (2017). Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), 504-515.
- Zajac, E. J., y Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131-145.
- Zhao, S., Yu, H., Xu, Y., y Bi, Z. (2014). Relationship-specific investment, value creation, and value appropriation in cooperative innovation. *Information Technology and Management*, 15(2), 119-130.

Zhou, K. Z., y Poppo, L. (2010). Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 861-881.

Zwikael, O., y Smyrk, J. (2012). A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance organizational value. *British Journal of Management*, 23(S1), S6-S22.

