

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA  
ADMINISTRATIVA



Estrategias Empresariales en el Sector Transporte Terrestre Especial de Pasajeros en las  
Principales Ciudades de Colombia: Un Análisis de la Gestión de Proyectos como Herramienta  
Administrativa

Duver Alberto Parra López ID 992763

Edwin Andrés Montoya Rojas ID 998816

Manuel Orejuela Mosquera ID 997044

Natalia Andrea Lopera Lopera ID 995270

Ruby Sareth Joya Angarita ID 999939

Yuly Andrea Florez Cañas ID 923438

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Maestría en Administración  
de Empresas

Asesor(a)

Jhony Alexander Barrera Liévano

Doctor en Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA  
ADMINISTRATIVA

Estrategias Empresariales en el Sector Transporte Terrestre Especial de Pasajeros en las  
Principales Ciudades de Colombia: Un Análisis de la Gestión de Proyectos como Herramienta  
Administrativa

Duver Alberto Parra López ID 992763  
Edwin Andrés Montoya Rojas ID 998816  
Manuel Orejuela Mosquera ID 997044  
Natalia Andrea Lopera Lopera ID 995270  
Ruby Sareth Joya Angarita ID 999939  
Yuly Andrea Florez Cañas ID 923438

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Maestría en Administración  
de Empresas

Asesor(a)

Jhony Alexander Barrera Liévano

Doctor en Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado, ante todo, a nuestras familias, quienes han sido el motor que nos impulsó a seguir adelante durante este exigente proceso académico. Su apoyo constante, comprensión y palabras de aliento fueron fundamentales para alcanzar esta meta. También dedicamos este logro a nuestros profesores, por guiarnos con compromiso y por fomentar en nosotros una visión crítica, ética y profesional del mundo empresarial.

Especialmente, lo dedicamos a nosotros mismos, como equipo, por la entrega, el trabajo colaborativo y la perseverancia que nos permitió culminar con éxito este importante capítulo en nuestra formación como Magíster en Administración de Empresas.

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

## **Agradecimientos**

A lo largo del desarrollo de este proyecto de grado, contamos con el respaldo y apoyo de diversas personas e instituciones a quienes queremos expresar nuestra profunda gratitud. En primer lugar, agradecemos a nuestras familias por acompañarnos en cada paso de este camino, por su paciencia, motivación y confianza incondicional.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por ofrecernos un espacio académico de calidad, que propició nuestro crecimiento profesional y personal. A todos los docentes que hicieron parte de nuestra formación, gracias por transmitirnos sus conocimientos y por retornos constantemente a dar lo mejor de nosotros.

Extendemos un agradecimiento muy especial al Dr. Jhony Alexander Barrera Liévano, nuestro tutor, por su compromiso, orientación y aportes valiosos que enriquecieron significativamente este trabajo. Su guía experta fue clave para lograr los objetivos propuestos.

Finalmente, reconocemos el esfuerzo conjunto de cada integrante del grupo. El compromiso, la responsabilidad y la sinergia demostrada durante todo el proceso, hicieron de esta experiencia un verdadero ejemplo de trabajo en equipo.

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras.....	8
Lista de Apéndices.....	9
Resumen.....	10
Palabras Clave:.....	10
Abstract.....	10
Keywords: .....	11
Introducción .....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Descripción del problema .....	14
1.2 La pregunta de investigación .....	16
1.3 Los objetivos de investigación.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos .....	17
1.4 Justificación de la investigación .....	17
2. REVISIÓN LITERARIA .....	19
2.1.1. Estrategia empresarial.....	19
2.1.2. Estrategias genéricas de Porter .....	21
2.1.2.1. Liderazgo de costos globales.....	21
2.1.2.2. Diferenciación. ....	22
2.1.2.3. Enfoque o concentración. ....	23
2.1.2.4. Posición de estancamiento en la mitad.....	24
2.1.3. Gestión de proyectos.....	25
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	28
3.2. Población y muestra.....	28
3.2.1. Definición de la población .....	28
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra.....	29

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

3.3. Instrumento(s).....	30
3.4. Descripción de procedimientos .....	30
3.5. Análisis de información.....	31
3.5.1. De la encuesta .....	31
3.5.2. De la entrevista .....	31
3.6. Consideraciones éticas.....	32
3.6.1. Análisis de consideraciones éticas .....	32
3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales .....	32
4. RESULTADOS .....	33
4.1 De la encuesta.....	33
4.1.1 Del tipo de estrategia genérica de Porter .....	38
4.1.2 Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial.....	42
4.2 De la entrevista .....	43
4.2.1 ¿Desde el punto de vista de usted como gerente, para usted es importante la gestión de proyectos y por qué? .....	44
4.2.2 ¿Desde su punto de vista como gerente cuales son los puntos o causas que hacen necesaria la gestión de proyectos dentro de las empresas?.....	44
4.2.3 ¿Según su punto de vista como gerente es posible anidar la estrategia de gestión de proyectos con la empresa en la cual labora?.....	46
5 CONCLUSIONES.....	47
Referencias.....	49
Apéndices.....	55

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA  
ADMINISTRATIVA

**Lista de tablas**

Tabla 1 <i>Parque automotor transporte terrestre especial de pasajeros principales departamentos de Colombia</i> .....	16
Tabla 2 <i>Clasificación empresarial en Colombia por tamaño</i> .....	29

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

## Lista de figuras

Figura 1 Tipos de Sociedades .....	33
Figura 2 Origen de Empresas.....	34
Figura 3 Tamaño de Empresas .....	35
Figura 4 Antigüedad de Empresas .....	36
Figura 5 Distribución por género personal directivo .....	36
Figura 6 Nivel de escolaridad personal directivo .....	37
Figura 7 Rango de edad del personal directivo.....	38
Figura 8 Del tipo de estrategia genérica de Porter.....	39
Figura 9 Vinculación entre la estrategia genérica de Porter y el origen empresarial .....	40
Figura 10 Relación entre la estrategia genérica de Porter y el tamaño de las empresas.....	41
Figura 11 Uso de la gestión de proyectos como herramienta empresarial .....	42
Figura 12 Uso de la gestión de proyectos según el tamaño de la empresa .....	43
Figura 13 Importancia de la gestión de proyectos .....	44
Figura 14 Puntos relevantes en la gestión de proyectos .....	45
Figura 15 Estrategia de la gestión de proyectos.....	46

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

**Lista de Apéndices**

Apéndice A. Entrevistas.....55  
Apéndice B. Consentimiento Informado.....56  
Apéndice C. Encuesta.....57  
Apéndice D. Consentimiento informado de la encuesta.....58

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

## Resumen

El transporte terrestre especial de pasajeros en Colombia presenta múltiples desafíos que impactan a las empresas del sector, sin importar su tamaño. Las diferencias en capacidades operativas, estructura organizacional y alcance de mercado influyen en la forma en que cada empresa desarrolla sus estrategias para competir. En los últimos años, la gestión de proyectos se ha posicionado como una herramienta útil para mejorar la eficiencia, optimizar recursos y aumentar la satisfacción del cliente.

Este trabajo tuvo como propósito identificar el tipo de estrategia empresarial más frecuente, de acuerdo con el modelo de Michael Porter, y analizar su vínculo con la aplicación de metodologías de gestión de proyectos. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo mediante la aplicación de encuestas y de entrevistas semiestructuradas a líderes de empresas del sector en ciudades principales del país, los hallazgos muestran que varias organizaciones se enfocan en nichos específicos, como el transporte turístico y empresarial, adoptando estrategias de segmentación. También se evidencia una tendencia creciente hacia la incorporación de prácticas de gestión de proyectos, lo que refleja una mayor preocupación por mejorar la competitividad y adaptarse a un entorno empresarial cambiante.

**Palabras Clave:** Estrategias empresariales, transporte terrestre especial, gestión de proyectos, competitividad, segmentación de mercado.

## Abstract

Special land transportation of passengers in Colombia presents multiple challenges that impact companies in the sector, regardless of their size. Differences in operational capabilities, organizational structure, and market reach influence the way each company develops its strategies to compete. In recent years, project management has positioned itself as a useful tool to improve efficiency, optimize resources and increase customer satisfaction.

The purpose of this work was to identify the most frequent type of business strategy, according to Michael Porter's model, and analyze its link with the application of project management methodologies. To do this, a qualitative approach was adopted through semi-

## ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

structured interviews with leaders of companies in the sector in the country's main cities. The findings show that many organizations focus on specific niches, such as tourism and business transportation, adopting segmentation strategies. There is also a growing trend towards the incorporation of project management practices, which reflects a greater concern for improving competitiveness and adapting to a changing business environment.

**Keywords:** Business strategies, special land transport, project management, competitiveness, market segmentation.

## Introducción

En un país como Colombia, la movilidad constituye un reto constante para la competitividad, por lo tanto, el sector del transporte terrestre especial de pasajeros hoy día es un pilar estratégico para la dinámica empresarial. La creciente demanda de servicios eficientes y que se adapten a las necesidades de los usuarios ha puesto a prueba la capacidad de las empresas del sector para reinventarse, innovar y gestionar la sostenibilidad en medio de un entorno competitivo.

La gestión de proyectos emerge como una herramienta administrativa de gran valor, capaz de transformar la manera en que las organizaciones estructuran sus estrategias orientadas a la sostenibilidad, asignan recursos y materializan objetivos. No se trata únicamente de implementar metodologías, sino de comprender cómo la gestión de proyectos puede ser aplicada de manera práctica para impulsar resultados tangibles en un sector que enfrenta desafíos normativos, tecnológicos y de calidad del servicio de manera constante.

Este proyecto de investigación busca analizar las estrategias empresariales en el sector transporte terrestre especial de pasajeros en las principales ciudades de Colombia, y su relación con la gestión de proyectos como motor de la empresa. La carencia de estandarización de proyectos al interior de los procesos de la organización conlleva a la ausencia de control operacional y disminución de la satisfacción de los clientes. En este sentido, se plantea un ejercicio de reflexión y análisis crítico que aporte a la construcción de soluciones innovadoras, orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas del sector desde la gestión de proyectos como podrá ser evidenciado cuando el lector ahonde en el proceso de ejecución de este trabajo y analice los resultados obtenidos.

Aquí podemos encontrar las diferencias según el tamaño de las empresas, por ejemplo, las pequeñas presentaron un uso relativamente mayor de la gestión de proyectos, seguidas por las medianas y las grandes. Esto puede deberse a la mayor flexibilidad y menor formalidad en las pequeñas empresas, que les permite aplicar procesos de gestión de proyectos de manera más informal pero efectiva, mientras que las medianas y grandes pueden enfrentar barreras estructurales, culturales o de recursos para institucionalizar esta práctica.

Si embargo, los CEO resaltan la importancia de implementar la gestión de proyectos en la estrategia de las empresas que lideran, ya que les permite alinear los objetivos con los beneficios que suelen establecerse dentro del marco de la gestión integral de proyectos. Además, permite a las organizaciones planificar, ejecutar y controlar sus proyectos de manera eficiente. Su aplicación abarca diversos campos y, respaldada por normativas estandarizadas, facilita un análisis preciso y una ejecución eficiente, garantizando el éxito y la calidad en el cumplimiento de los objetivos planteados en un sector tan competitivo como lo es el transporte terrestre especial de pasajeros.

Este trabajo de investigación está basado en un macroproyecto nodo con el fin de lograr los objetivos propuestos y llegar a unos resultados satisfactorios que permitan establecer planes de acción en pro del crecimiento de las empresas objetos del fenómeno estudiado.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción del problema

Las empresas enfrentan diversos tipos de problemas, que pueden originarse por factores internos dentro de la organización o por influencias externas (Mariño Ibáñez, 2008). En la actualidad, son muchos los desafíos que deben sortear las organizaciones, y es ahí donde la gerencia, que incluye desde la administración departamental hasta los niveles más altos como la presidencia, es responsable de tomar las decisiones más importantes para el negocio. Estas decisiones afectan la sostenibilidad y el futuro de la empresa, así como lo expresa (Porter, 1990).

La academia y el mundo empresarial buscan constantemente avanzar en desarrollar habilidades y competencias que permita avanzar y cerrar las brechas existentes en temas de administración y gestión, adicional los programas académicos en negocios buscan desarrollar habilidades de gestión, su efectividad solo se confirma en la práctica real. Conceptos como los océanos rojos y azules (Kim & Mauborgne, 2008) y la necesidad de diferenciarse en el mercado para sobrevivir como lo expresa Monterroso (2016) destacan la importancia de tener una estrategia clara para navegar en el competitivo mercado actual; donde la globalización y las tecnologías avanzan de manera acelerada, la estrategia es esencial para lograr los objetivos de la organización (Francés, 2006). Los problemas comunes en la gestión incluyen dificultades en la planificación, relacionadas principalmente con la estrategia, y en la gestión, asociadas con las habilidades del gerente (de León, 2012). En este sentido, cobra mucha importancia un adecuado liderazgo para lograr excelencia operación y de administración.

Hablando puntualmente de Colombia, la mayoría de las empresas son micro, pequeñas y medianas, un patrón que también se observa a nivel global según lo describe Arce (2021); por lo tanto, la exploración sobre las herramientas empresariales para la gestión de proyectos cobra importancia al momento de analizar todos los segmentos de acuerdo con el tamaño de las organizaciones del sector transporte de pasajeros, en especial por la administración y tipos de controles que se deben garantizar en la gestión.

En Colombia, el sector de transporte terrestre de pasajeros enfrenta desafíos significativos que afectan tanto a las pequeñas como a medianas y grandes empresas. El sistema y estrategia empresarial en este sector varía según el tamaño y la capacidad de cada compañía con relación a

su tamaño. Según lo expresa (Schilling, 2013), una tendencia común es la adopción de la gestión de proyectos para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Estos dos elementos claves de la gestión empresarial, llevan a las compañías a ser más competitivas y poderse diferenciar de las demás. Las pequeñas empresas utilizan enfoques más flexibles, optimizando rutas y gestionando recursos limitados según Turner & Keegan (2001). No obstante, estas compañías presentan en su gestión ausencia de estandarización y documentación de procesos, generando en muchas ocasiones reprocesos y mayores tiempos de inducción y entrenamiento del nuevo personal.

Caso contrario, según Mintzberg (1994) las grandes empresas implementan estrategias más estructuradas, con un enfoque en la innovación tecnológica y la expansión, esto les permite adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno, responder con velocidad y aumentar su nivel de cobertura. Estas compañías por su tamaño poseen mayor cantidad de recursos orientados a la realización de actividades específicas, mejorando así su productividad y eficiencia operacional.

Hablando de la gestión de proyectos, podemos decir que se convierte en un instrumento muy importante para planificar y controlar las estrategias empresariales. Según Mariño Ibáñez, (2008) la gestión de proyectos es clave para que las empresas de transporte mejoren la calidad de su servicio y se adapten a un entorno económico en constante evolución. En el mundo empresarial, al manejar de forma correcta los proyectos y usar las estrategias adecuadas, se puede marcar la diferencia y tener una ventaja frente a la competencia y en sector. Gestionar bien los proyectos ayuda a las empresas de transporte terrestre de pasajeros a no solo ofrecer un mejor servicio, sino también a adaptarse a los cambios en la economía (Francés, 2006).

**Tabla 1**

*Parque automotor transporte terrestre especial de pasajeros principales departamentos de Colombia*

DIRECCION TERRITORIAL	Cundinamarca	Antioquia	Valle del Cauca	Santander	Boyacá	TOTAL
Cantidad de empresas activas habilitadas (servicio especial)	362	189	140	72	106	869
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>189</b>	<b>140</b>	<b>72</b>	<b>106</b>	<b>869</b>

*Nota.* Ministerio de Transporte de Colombia (2021).

## 1.2 La pregunta de investigación

Dada la problemática identificada, el problema se centra o resume en la siguiente pregunta a ser abordada en la presente investigación: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros en las principales ciudades de Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

## 1.3 Los objetivos de investigación

### 1.3.1 Objetivo general

Determinar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación, o no, de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, en pequeñas, medianas y grandes empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros en las principales ciudades de Colombia, según perspectiva de sus CEO.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros en las principales ciudades de Colombia.
2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros en las principales ciudades de Colombia.
3. Identificar la perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.

### 1.4 Justificación de la investigación

En la actualidad, el mundo empresarial juega un papel fundamental en la economía de cualquier región, las empresas son determinantes para dinamizar los mercados y la economía global. No es un secreto la importancia que juegan las empresas para las economías de las naciones, pues estas aportan al desarrollo económico desde lo local, lo regional y lo nacional, desde diferentes frentes, como lo ilustra el mismo circuito económico, ofertando bienes y servicios, pagando impuestos, y demandando puestos de trabajo, así como lo expresan Massad (2007), Barrera y Parra, (2020).

Continuando con la importancia de las empresas en el ámbito económico, es de rescatar la aplicación de la gestión de proyectos, como herramienta administrativa en el sector del transporte terrestre especial de pasajeros en Colombia permitiendo mantener la competitividad y continuidad de las empresas, las cuales necesitan contar con líderes idóneos, con capacidad de visión para llevar la empresa hacia su futuro rentable y sostenible.

En la literatura de Barrera Lievano et al. (2022), se resalta la salud del tejido empresarial como un factor de importancia para la sociedad gracias a su aporte en variables como el empleo y el crecimiento económico, siendo así una de las variables más importantes para desarrollar desde los gobiernos de los diferentes niveles, procurando siempre que la economía tenga una actividad favorable en beneficio de los pobladores de las regiones. En el sector transporte el desafío es aún mayor teniendo en cuenta la diversificación respecto a los segmentos y tamaños

de las compañías y la seguridad en las vías, lo que conlleva a la adopción de estrategias enfocadas a la optimización de los recursos mediante la gestión de proyectos para lograr la excelencia operacional.

La necesidad de la competitividad de las empresas para no desaparecer las impulsa a contar con CEO idóneos, según Muhammad y Ameer, (2021) con la capacidad de liderar el recorrido de su presente hacia su futuro deseado, el cual se suele denominar la visión empresarial y la planeación estratégica y corporativa.

En Colombia, el sector transporte terrestre especial de pasajeros enfrenta múltiples desafíos que afectan tanto la eficiencia como la calidad del servicio. La infraestructura vial insuficiente y en mal estado de las vías es uno de los problemas más críticos, lo que provoca demoras y aumenta el riesgo de accidentes, así lo expresa Gómez (2022). Además, la falta de seguridad en las vías y la falta de integración entre los distintos modos de transporte limita la conectividad y la accesibilidad (Martínez & López, 2021). Esto sumado a la sobrecarga de vehículos y la alta informalidad en el sector contribuyen a la congestión y a la inestabilidad del servicio (Sánchez, 2023). Como lo expresa Ríos (2022), también hay problemas relacionados con la seguridad y el mantenimiento de las unidades, que afectan la confianza de los usuarios. Estas dificultades resaltan la necesidad de tomar medidas urgentes respecto a la planificación y control y establecer una gestión más eficiente para mejorar el transporte en el país.

La articulación empresarial entre todos los actores del sector transporte, es fundamental para abordar las diferentes problemáticas, adicional se podrán establecer estrategias desde cada segmento para avanzar no solo en el entendimiento y medidas que aporten a la solución, sino también en la identificación de las causas y los planes de trabajo orientados al establecimiento de la competitividad empresarial.

## 2. REVISIÓN LITERARIA

Esta revisión de la literatura, que se presenta como un marco teórico, se aborda desde tres elementos que se vinculan tanto a la pregunta central como a los objetivos de la investigación: la estrategia empresarial, las estrategias genéricas de Porter y la gestión de proyectos. La estrategia empresarial se refiere a las acciones que una organización desarrolla con el fin de cumplir sus metas y mejorar su competitividad, lo que incluye un análisis exhaustivo tanto del entorno interno como externo para la creación de planes que sean efectivos a corto y mediano plazo (Hitt et al., 2001).

Las estrategias genéricas propuestas por Porter se enfocan en tres ejes principales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, los cuales buscan proporcionar ventajas competitivas en el mercado (Porter, 1980). Estas estrategias permiten a las empresas destacarse mediante precios reducidos, productos o servicios diferenciados, o bien centrando sus esfuerzos en un segmento específico del mercado (Johnson et al., 2008). En el ámbito del transporte terrestre especial de pasajeros en Colombia, la adopción de estas estrategias es crucial para mantener la competitividad en el sector.

Por otro lado, la gestión de proyectos se refiere a la planificación y supervisión de recursos para cumplir con metas específicas dentro de un proyecto (PMI, 2021). Entre los aspectos clave de la gestión de proyectos se incluyen la definición clara de los objetivos, la identificación de las partes interesadas, y la gestión de aspectos como el alcance, los riesgos y la calidad (Kerzner, 2017; Larson & Gray, 2018). La implementación de una adecuada gestión de proyectos en el sector del transporte puede resultar en mejoras significativas en la eficiencia operativa y en la satisfacción de los clientes (Gido & Clements, 2018).

### 2.1.1. Estrategia empresarial

La ventaja competitiva de una empresa depende de su capacidad para generar valor, que se refiere a aquello por lo que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Según Porter (1985), para conseguir esa ventaja, una empresa debe ser capaz de ofrecer precios más bajos que sus competidores por beneficios similares, o también, ofrecer ventajas exclusivas que justifiquen precios más altos. La rentabilidad está relacionada con la habilidad de generar

valor que supere los costos de producción, lo que implica que cualquier estrategia empresarial debe enfocarse en crear valor adicional que supere esos costos (Barney, 1991).

La globalización aumenta la necesidad de diseñar nuevas estrategias para competir eficientemente en cada sector y enfrentar la competencia desleal (Palmer, 2008). Las ideas de Michael Porter revolucionaron la planificación estratégica al ofrecer un marco para entender cómo funcionan las industrias y cómo compiten las empresas. Porter proporcionó herramientas avanzadas y teorías que permitieron a los directivos de las empresas diseñar estrategias más sofisticadas que los análisis básicos, como el DOFA (Porter, 1979). Su énfasis en la competencia y en las dinámicas industriales contribuyó a que los análisis estratégicos ganaran relevancia en las escuelas de negocios, el ámbito corporativo y la consultoría, lo que provocó un crecimiento notable de la consultoría estratégica y un incremento en publicaciones colmada de datos y modelos.

En el siglo XXI, caracterizado por el conocimiento, la globalización y la innovación, las empresas están cada vez más enfocadas en mejorar su competitividad y sostenibilidad. Para ello, deben revisar sus estrategias dentro de la cadena de valor, identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (matriz DOFA), conocer los recursos disponibles, fortalecer capacidades y formar alianzas estratégicas (Hitt et al., 2001). Los resultados indican que la interacción de las estrategias a lo largo de la cadena de valor es clave; su éxito depende de aspectos como el tiempo de implementación, la identificación de los actores clave, el nivel de compromiso de la organización y los criterios definidos para la evaluación y el control.

El éxito en la innovación de productos y servicios también depende de cómo una empresa utiliza sus recursos y habilidades a través de su estrategia, la cual puede enfocarse en aprovechar capacidades actuales o buscar nuevas oportunidades y mercados (Teece, 2007). Hoy día las empresas han expandido su presencia global para mantenerse relevantes. Durante la pandemia, muchas ajustaron sus estrategias para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado éste ajuste les permitió no solo sobrevivir, sino también prosperar al ofrecer una gama más amplia de productos y servicios mediante el uso de herramientas tecnológicas (Smith, 2020). Además, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en las demandas del mercado y aprovechar las nuevas tecnologías se ha vuelto clave para mantener la competitividad (Johnson & Lybecker, 2021). Las empresas que logran combinar la innovación con su estrategia de valor y flexibilidad tienen una ventaja importante en un mercado que cambia constantemente. Por lo tanto, ser capaz

de ajustarse y evolucionar con las circunstancias no solo es crucial para el éxito a largo plazo, sino que también es lo que permite a las empresas ser resilientes y sostenibles en un mercado global que está en continuo cambio (Rosenbach & Mansted, 2019).

### **2.1.2. Estrategias genéricas de Porter**

Michael Porter, reconocido experto en estrategia empresarial, presentó por primera vez las estrategias genéricas que las empresas pueden adoptar en su obra *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* publicada en 1980. En este libro, Porter identifica tres estrategias genéricas claramente diferenciadas que las empresas pueden utilizar para competir en el mercado. Asimismo, alerta sobre el peligro de que una organización quede "estancada en el medio", es decir, que no implemente ninguna de estas estrategias de forma efectiva, lo que podría dejar en riesgo su competitividad.

Las estrategias según lo mencionado por Porter (1980) son: Liderazgo global de costos, Diferenciación y Enfoque o concentración.

#### **2.1.2.1. Liderazgo de costos globales.**

Como lo menciona Porter (2008), tiene como eje obtener liderazgo por medio de políticas precisas buscando el objetivo básico en costos globales. En términos generales, Michael Porter explica que una estrategia competitiva permite a la empresa ofrecer precios más bajos que los de su competencia. El punto de partida para fijar estos precios es el valor de los productos o servicios que ofrece el competidor más cercano. Al establecer precios bajos en comparación con la competencia, la empresa puede atraer a los clientes, haciéndolos menos propensos a buscar alternativas o productos sustitutos. De esta forma, el cliente encuentra en el producto de la empresa una opción más económica y atractiva, reduciendo la posibilidad de cambiarse a otro producto similar. En resumen, la estrategia consiste en ofrecer un precio más competitivo en relación con el valor del producto en comparación con los de la competencia, de modo que los clientes se sientan satisfechos con la oferta y se reduzca la amenaza de productos sustitutos.

El liderazgo en costos comprende un proceso en el que la organización trata de optimizar los recursos disponibles y los procesos para elaborar un producto con menores costos, sin

desatender la diferenciación (Porter, 2008). Sin embargo, mientras las pequeñas y medianas empresas presentan algunas dificultades para implementar sistemas modernos de costeo que les permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado y así poder sobrevivir, la estrategia de liderazgo en costos de Porter se enfoca en lograr la menor cantidad de costos en la producción y distribución, lo que permite a la organización ofrecer en el mercado precios más bajos que sus competidores (Porter, 1985).

La estrategia empresarial en costos es muy importante en las empresas que quieren mantener su competitividad en los diferentes mercados. Según Porter (2008), es de resaltar que las organizaciones no deben sacrificar la calidad, pero si optimizar procesos y recursos y usar tecnologías de punta buscando ofrecer productos o servicios a menores costos que la competencia, con el fin de fidelizar sus clientes (Ghemawat, 2007). Esta práctica además de reducir los costos operativos genera mejoras durante todo el proceso productivo y/o entrega del servicio al usuario final.

El liderazgo en costos es una situación retadora teniendo en cuenta las diferencias en los mercados y las normativas cambiantes. Para mantener los costos bajos las empresas deben tener la capacidad de adaptación al cambio en entornos económicos y políticos. Ghemawat (2007) resalta que las empresas con presencia en diferentes países deben lograr una sinergia entre los procesos globales y locales para llegar a ser competitivas de manera sostenible. Es claro que liderar en costos nacionales e internacionales se dificulta porque es necesario gestionarlos por regiones y por países de acuerdo con los costos de producción en cada uno de ellos (Porter, 2008).

#### **2.1.2.2. Diferenciación.**

Cuando el producto que se ofrece al mercado es especial se conoce como una estrategia de diferenciación (Porter, 2008), por eso las empresas que basan su gestión en la implementación efectiva de proyectos desarrollan servicios de alta calidad e innovación, haciendo uso de la tecnología, como dice (Hitt et al., 2001, citando a Teece, 2010) son características altamente valoradas dentro de los mercados. Es en gran porcentaje seguro que la capacidad de una empresa para prestar un servicio de buena calidad a los clientes es augurio de éxito al generar experiencias positivas en los momentos de verdad con los clientes. Cómo lo expresa Kim &

Mauborgne (2008) una empresa con diferenciación no considera el precio como un factor relevante frente a sus competidores, sino que se enfocan en los valores agregados; por lo tanto, no solo se logra la eficiencia operativa, sino que se desarrolla y se mantienen estos elementos diferenciadores que hacen que las empresas se destaquen en este mercado globalizado y competitivo a través de la gestión de proyectos.

La diferenciación es relevante, porque permite resaltar la competitividad en los mercados. Kotler y Keller (2016) refieren que la estrategia de diferenciación garantiza una excelente percepción por parte del usuario final, esto resulta en la fidelización de los clientes y facilita la disposición a pagar más por un producto o servicio de buena calidad. Además, Porter (1985) manifiesta que las organizaciones que llegan a diferenciarse de manera eficiente logran una ventaja competitiva de manera sostenible, así se protegen de la competencia y se posicionan en los mercados. Finalmente, la diferenciación logra que el negocio permanezca en el tiempo de manera exitosa y hace que el producto y servicios sea atractivo.

### **2.1.2.3. Enfoque o concentración.**

Esta estrategia se centra en identificar segmentos específicos y de esta forma adaptar sus servicios y productos a las necesidades particulares del mercado. Cuando hablamos de la gestión de proyectos nos enfocamos en un sector específico y se obtienen ventajas frente a la competencia que permiten la especialización en la prestación del servicio y conllevan al logro de la eficiencia operativa. Con esto se logra fidelizar al cliente ya que se satisfacen las necesidades del segmento en específico (Dess et al., 2010).

La adopción de la estrategia de enfoque facilita la atención al cliente y optimiza la experiencia, mejorando el servicio y logrando una eficiencia (Teece, 2010). La concentración permite atención al detalle y diferenciación a los competidores al momento de la prestación del servicio o la fabricación del producto (Hoskisson et al., 2012).

Además, es importante un adecuado planteamiento con la definición clara del enfoque y atención al detalle, que permita articular los esfuerzos para aumentar la participación en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes en las organizaciones (Ghemawat, 1991). Al lograr un estatus dentro de un nicho determinado con una madurez en sus procesos y un valor agregado representativo en su producto y/o servicio ante los consumidores (Johnson, Scholes, &

Whittington, 2008). Según esto, el enfoque o concentración consolida el nivel de la compañía en el mercado y le permite ser resiliente a los cambios que se den en su entorno (Porter, 1980).

#### **2.1.2.4. Posición de estancamiento en la mitad**

Al hablar de la posición de estancamiento en la mitad nos referimos al momento en que una empresa no se puede destacar, respecto a los desafíos que enfrente en su día a día disminución en ventas, dificultades de clima laboral, endeudamiento, en este caso la empresa queda en una posición que limita su competencia y detiene su crecimiento (Porter, 1980). A nivel corporativo, esta posición puede ser el resultado de estrategias poco claras, cuando se intentan combinar estrategias tanto de costo y diferenciación sin obtener ningún éxito, en la mayoría de los casos genera unos costos operativos demasiado altos sin ser una propuesta atractiva para los clientes generando pérdidas de participación en los nichos de mercado (Hitt et al., 2001).

Las empresas en general, cuando están en esta posición de estancamiento deben apostarle a la gestión de proyectos reconociendo que su estrategia de dirección no es clara. Según Johnson, Scholes y Whittington (2008), esto puede llevar a asignar recursos de manera errónea y como consecuencia proyectos ejecutados de manera deficiente. Además, una empresa que no se diferencia o que no compita con costos llega a experimentar la presencia de clientes insatisfechos y baja fidelización de estos, por lo tanto, es evidente que no ha añadido ningún valor que la distinga de sus competidores cómo lo menciona (Barney, 1991).

En esta situación, es bastante relevante evaluar desde la dirección las estrategias y enfoques en la gestión de proyectos para evitar mantener la empresa atrapada en una posición intermedia. Teece (2010) recomienda profundizar en la revisión de las capacidades internas y generar una reingeniería en las estrategias para ayudar a las empresas a salir de este estancamiento recuperando la competitividad, también es muy valioso apuntar hacia el uso de tecnologías, mejora en la eficiencia operativa como aspectos fundamentales para definir una nueva propuesta de valor que permita aumentar la competitividad en el sector empresarial.

### **2.1.3. Gestión de proyectos.**

La gestión de proyectos es un método esencial para el éxito de las organizaciones, ya que permite planificar, ejecutar y controlar los recursos de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones. Según Kerzner (2017), la gestión de proyectos involucra la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos específicos dentro del de tiempo establecido, costo y alcance. Esta gestión no solo es importante para proyectos de gran escala, sino también para aquellos de menor envergadura, ya que asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los resultados sean medibles y alineados con los objetivos organizacionales (PMI, 2017). De esta manera, el adecuado manejo de proyectos puede ser un factor concluyente en la competitividad de la empresa, permitiéndole cumplir con los plazos y presupuestos sin comprometer la calidad, el margen y en ocasiones la reputación.

En el campo de la gestión de proyectos es importante tener claro la planificación, organización y correcta administración de recursos para el alcance de metas claras dentro de un período de tiempo y un marco presupuestal específico, De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2021), el tener un enfoque claro en la gestión de proyectos nos permite establecer procesos y técnicas en pro de lograr los objetivos de manera eficiente ya que son elementos claves para la gestión del proyecto.

Definir objetivos es fundamental para orientar las acciones de un proyecto (Kerzner, 2017). También es vital la identificación de aquellas personas o grupos interesados en el proyecto sea de manera directa o indirecta (Freeman, 1984). Según Lock (2017), es necesario planificar las fases del proyecto asegurando que se cumplan en los tiempos estipulados al igual que los presupuestos asignados. Por otra parte, Teece (2014) menciona con relevancia qué unificar proyectos con estrategias empresariales les ofrece a las empresas una forma rápida de respuestas ante los eventos imprevistos y le proporciona un alto nivel de adaptación al cambio, podemos decir que es necesario establecer un plan que permita alcanzar los objetivos con una programación, y asignación de recursos de forma clara (PMBOK, 2021). También es importante establecer un alcance de lo que se incluirá y lo que no se tendrá en cuenta dentro del proyecto (Larson & Gray, 2018).

Por otra parte, la gestión de riesgos es un componente esencial en la gestión de proyectos, ya que permite identificar, evaluar y mitigar los posibles eventos o condiciones que puedan afectar el éxito del proyecto. Según Hillson (2017), la gestión de riesgos no solo busca minimizar las amenazas, sino también aprovechar las oportunidades que pueden surgir durante la ejecución del proyecto. La planificación y la respuesta adecuada ante riesgos potenciales pueden evitar retrasos, mantener el proyecto dentro del presupuesto y garantizar la calidad de los resultados finales (PMI, 2017). Además, una gestión eficiente de riesgos aumenta la probabilidad de cumplir con los objetivos del proyecto y contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Los riesgos bien gestionados durante la ejecución de proyectos garantizan la sostenibilidad a largo plazo de estos y asegura el éxito. Según Kerzner (2017), identificar y mitigar los problemas es más fácil si hacemos una gestión efectiva de riesgos desde el inicio, esto aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos establecidos. Además, Meredith y Mantel (2014) manifiestan que gestionar los riesgos de manera adecuada, facilita la toma de decisiones, mejora la comunicación y garantiza mejor comunicación para actuar frente a las incertidumbres de manera anticipada.

Mantener una comunicación efectiva en un equipo que está gestionando proyectos es de vital importancia para el éxito de estos, facilitando la coordinación y solución de cualquier conflicto que pueda presentarse (Schwalbe, 2016). Es importante que los Recursos Humanos estén organizados aplicando la gestión motivacional buscando fortalecer las habilidades de cada integrante y aportando las herramientas necesarias para que cada uno cumpla con su tarea (Clegg et al., 2019).

En la gestión de proyectos es fundamental la alineación de las personas que participan del mismo, ya que se debe contar con las habilidades y competencias de un correcto manejo del tiempo, lo cual va de la mano con la planificación y el seguimiento de las tareas, buscando el cumplimiento efectivo de los plazos (Lock, 2017). Es importante una gestión óptima de los costos, ya que así se pueden estimar, planificar y controlar los gastos sin salirnos del presupuesto asignado (Meredith & Mantel, 2014).

La gestión de proyectos es importante porque permite organizar y controlar recursos de manera eficiente, asegurando el éxito y cumplimiento de los objetivos en tiempo, costo y calidad, cuando en una empresa se aplican estos principios se mejora significativamente la eficiencia

operativa, logrando satisfacer las expectativas de los clientes, la empresa puede adaptarse con facilidad a los cambios del mercado; una adecuada planificación puede hacer la diferencia en el logro de los desafíos y el aprovechamiento de las oportunidades en el sector empresarial de acuerdo con (Gido & Clements, 2018).

### **3. METODOLOGÍA**

En el siguiente texto la metodología que se va a utilizar en la tesis de trabajo de investigación de la Maestría de Administración de Empresas aplicamos una metodología estructurada acogida a Lievano et al (2024) basado en los componentes de las ciencias económicas.

#### **3.1. Enfoque y alcance de la investigación**

Este trabajo se estructura basado en una orientación cualitativa con una trascendencia exploratoria según lo expresado por Hernández et al. (2014); empleando información y casuística empírica. Lo cual nos permite el procesamiento de datos estadísticos, con el fin de obtener resultados como producto de los datos recolectados; sin embargo, la investigación no resalta por resultados generales sino por conceptos más profundos en las organizaciones y por ende en los dirigentes que componen su estructura.

#### **3.2. Población y muestra**

En el siguiente apartado encontramos la población y muestra que fue objeto de trabajo para esta investigación. Además, se muestra el procedimiento para su implementación y aplicación.

##### **3.2.1. Definición de la población**

Se definió una muestra como población objeto de investigación, en empresas: pequeñas, medianas y grandes, de las principales ciudades de Colombia, enfocados en los cargos de Gerentes, CEO, administradores, entre otros directivos según (Abels y Martelli, 2013).

En Colombia, existen diferentes tipos de empresas, los cuales pueden ser: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita, Sociedad por Acciones Simplificadas,

estas con ánimo de lucro, y las Cooperativas, por mandato de ley, sin ánimo de lucro según (Barrera, 2017).

Se entiende por las principales ciudades de Colombia a Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín, Sincelejo y Valledupar.

Para mencionar el tamaño de la empresa, según Lievano et al. (2022), esta se rige según lo descrito en el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo, y tiene como característica: sector económico, número de colaboradores e ingresos por actividades ordinarias, como se presenta a continuación.

**Tabla 2**  
*Clasificación empresarial en Colombia por tamaño*

<b>Sector</b>	<b>Variable de clasificación</b> No. de trabajadores (para todos)	<b>Pequeña</b> Entre 11 y 50	<b>Mediana</b> Entre 51 y 200
Manufacturero	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT <sup>1</sup>	Entre 23.563 e inferiores o iguales a 204.995.	Mayores a 204.995 e inferiores o iguales a 1.736.565.
Servicios	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT	Entre 32.988 e inferiores o iguales a 131.951.	Mayores a 131.951 e inferiores o iguales a 483.034.
Comercio	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT	Entre 44.769 e inferiores o iguales a 431.196.	Mayores a 431.196 e inferiores o iguales a 2.160.692.

*Nota. Adaptado de Lievano et al. (2022)*

Las empresas en Colombia deben de tener más de un año de creación y funcionamiento para hacer parte de esta investigación, como lo estructura el marco legal que rige nuestro país; y aquellas que de manera voluntaria quieran hacer parte de ella. Esto incluye pequeñas, medianas y grandes empresas.

### 3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como base una muestra aleatoria de 60 empresas pequeñas, medianas y grandes, ubicadas en las principales ciudades de Colombia y

<sup>1</sup> Unidad de Valor Tributario-UVT

legalmente constituidas; para este caso las ciudades Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín, Sincelejo y Valledupar.

Además, de la aplicación de encuestas se realizará una muestra de 6 directivos para el desarrollo de entrevistas, de pequeñas, medianas y grandes empresas, en las principales ciudades de Colombia. Para este caso las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín, Sincelejo y Valledupar.

### **3.3. Instrumento(s)**

Para esta investigación se emplearán las siguientes herramientas: entrevista y encuesta, para la recolección de información en las empresas pequeñas, medianas y grandes del sector transporte terrestre especial de pasajeros en las principales ciudades de Colombia.

- La encuesta; (Apéndice C). Esta herramienta está compuesta por preguntas cerradas las cuales serán relacionadas por medio de Microsoft Excel (base de datos), dichas preguntas están debidamente formuladas acordes con el esquema de la investigación. Las preguntas fueron diseñadas de modo que se respete la intimidad de la organización, el anonimato de quien la responda y la relación que existe entre empresa y entrevistado.
- Entrevista semiestructurada: (Apéndice A) La información que se recolecte será transcrita en Microsoft Word para claridad y evidencia de la información.

### **3.4. Descripción de procedimientos**

El procedimiento utilizado en la recolección de información se desarrolla en 3 fases:

1. Formación del investigador por parte del docente guía para el desarrollo del proyecto nodo a los educandos, donde encontrarán las herramientas, preguntas y documentos.
2. El estudiante basado en el muestreo intervendrá la población objetivo de estudio para la aplicación de la encuesta, donde el encuestado desarrollará las preguntas de manera

presencia, virtual y mixta, y firmará el consentimiento informado. Los resultados de la encuesta serán cargados en la base de datos que consolida la información.

3. El educando realizará la entrevista a 6 de los directivos que encuestó de manera previa. Dicha entrevista será grabada en audio y video y el entrevistado firmará el consentimiento informado.

Después de la realización de la entrevista y la encuesta, el educando, reportará los resultados en la base de datos que consolida la información.

### **3.5. Análisis de información**

Para la depuración y análisis de la información se utilizarán las siguientes herramientas tecnológicas: Microsoft Excel office 365, en el cual se podrá tabular y procesar los datos recolectados y el software Atlas.ti para el proceso de datos que se recolecten en la entrevista.

#### **3.5.1. De la encuesta**

Se realiza estadística de los datos sociodemográficos de la empresa, antigüedad, sector económico al que pertenece, procedencia de los recursos, naturaleza, género de los directivos encuestados, brechas de edad, formación académica.

Además, se desarrollará la estadística descriptiva para detallar la información concerniente a la estrategia de la empresa y al enfoque de proyectos de la organización como potencializador del negocio.

#### **3.5.2. De la entrevista**

En el análisis de la información se hace de una forma inductiva partiendo de lo fácil a lo difícil, los procesos de codificación, caracterización, material recopilado y categorías de partida (Rodríguez et al. 2005, p. 141). Para todo lo anterior se utiliza el software informático Atlas.ti.

### **3.6. Consideraciones éticas**

#### **3.6.1. Análisis de consideraciones éticas**

Debido a la forma de recolección de la información basado en el factor humano, esta investigación se basa en la declaración de Helsinki frente a principios éticos (AMM, 1964). Toda la información recolectada cuenta con el aval del comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales.

#### **3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales**

Alineados con los principios éticos definidos en esta investigación, cada persona que participo de ella manifestó su interés en participar mediante el consentimiento informado para cada instrumento aplicado, es decir, uno para encuesta y uno para entrevista; autorizando el procesamiento de datos personales según la ley de protección de datos (Ley 1581 de 2012).

## 4. RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas realizadas a empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros. Se analizan características como tipo de sociedad, tamaño, antigüedad, origen, y perfil de los líderes empresariales. Las entrevistas complementan los hallazgos cuantitativos con percepciones directivas, estos resultados permiten comprender la dinámica estratégica del sector y su nivel de madurez organizacional.

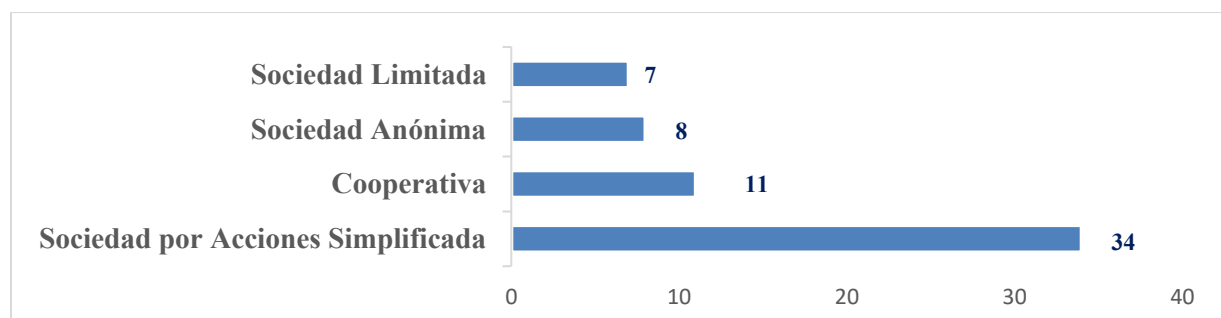
### 4.1 De la encuesta

A continuación, se presenta un resumen que describe las principales características de las empresas encuestadas. Este estudio considera aspectos como el tipo de sociedad, su origen, el sector económico al que pertenecen, su tamaño, antigüedad, así como el perfil de quienes las lideran, incluyendo su género, nivel educativo y edad. Esta información permite tener una visión más clara del entorno empresarial y de las tendencias que marcan su composición actual.

La figura 1 muestra un resumen de los tipos de sociedad registrados en las empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros, permitiendo visualizar su distribución y predominancia según la población que participó en el estudio.

**Figura 1**

*Tipo de Sociedades*

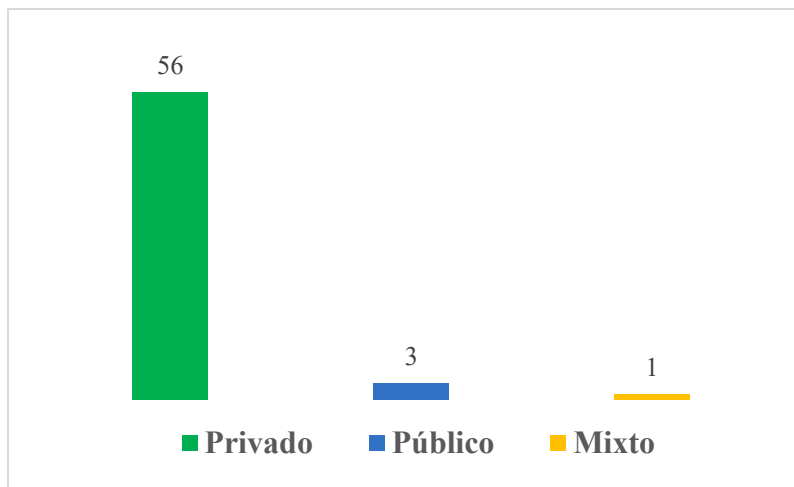


Se registraron un total de 60 sociedades, clasificadas en diferentes tipos jurídicos. La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) fue la más común, con 34 registros, lo que representa aproximadamente el 56.7% del total. En segundo lugar, se encuentran las Cooperativas, con 11 registros (18.3%). Las Sociedades Anónimas alcanzaron 8 registros (13.3%), mientras que las Sociedades Limitadas sumaron 7 registros (11.7%). Dado lo anterior, del total de las organizaciones participantes el 82% son empresas con ánimo de lucro y el 18% corresponde a entidades sin ánimo de lucro.

La figura 2. presenta la distribución de las empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros según su origen jurídico, clasificándolas en públicas, privadas y mixtas, y expresando sus respectivas participaciones.

**Figura 2**

*Origen de Empresas*



De un total de 60 empresas, la gran mayoría representada en 56 de ellas, corresponden al sector privado, lo que equivale al 93.3%. Por otro lado, 3 empresas fueron identificadas pertenecientes al público (5%), y solo 1 empresa tiene origen mixto, representando el 1.7% del total.

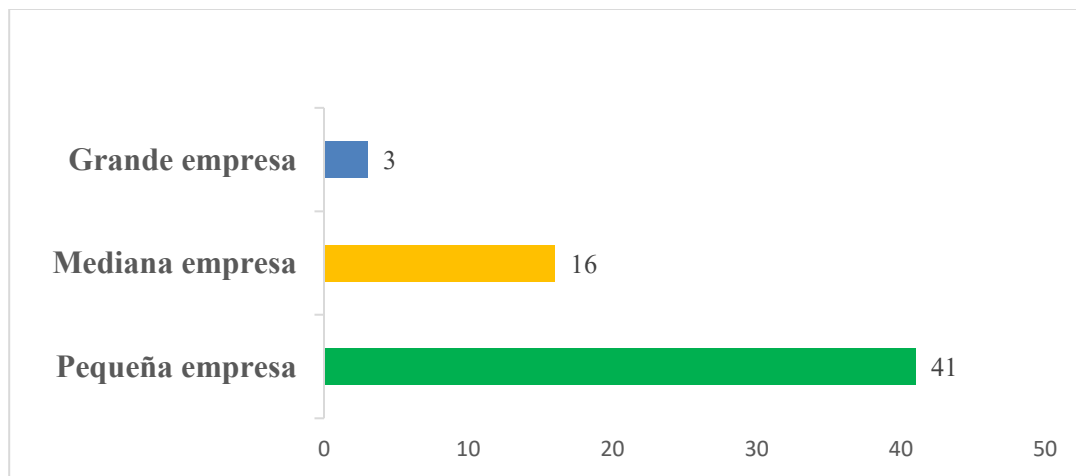
Al analizar el sector económico de las 60 empresas registradas, se observa una clara concentración en el área de servicios, con 60 empresas, lo que representa un 100% del total. Esta

tendencia sugiere un enfoque predominante en actividades intangibles, orientadas a la atención de necesidades específicas de los clientes del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.

La figura 3 presenta la distribución de las empresas según su tamaño (pequeñas, medianas o grandes), permitiendo identificar la composición del sector en términos de capacidad operativa y alcance empresarial.

**Figura 3**

*Tamaño de Empresas*

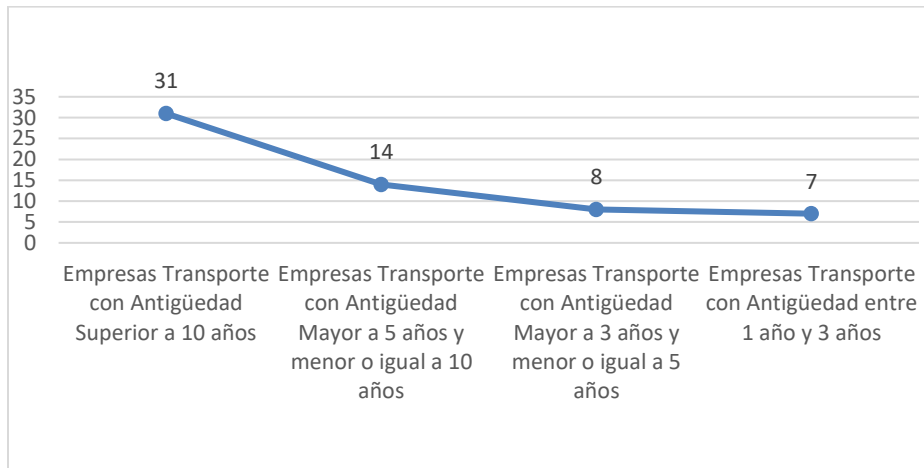


De acuerdo con los datos, la mayoría de las 60 empresas registradas se clasifican como pequeñas, con un total de 41 empresas, lo que representa el 68.3% del total. En segundo lugar, se encuentran las medianas empresas, con 16 registros (26.7%), y finalmente las grandes empresas, que suman 3, equivalentes al 5%.

La figura 4 muestra la antigüedad de las empresas registradas en el sector transporte terrestre especial de pasajeros, lo que permite conocer su trayectoria en el mercado y experiencia en este segmento.

**Figura 4**

*Antigüedad de Empresas*

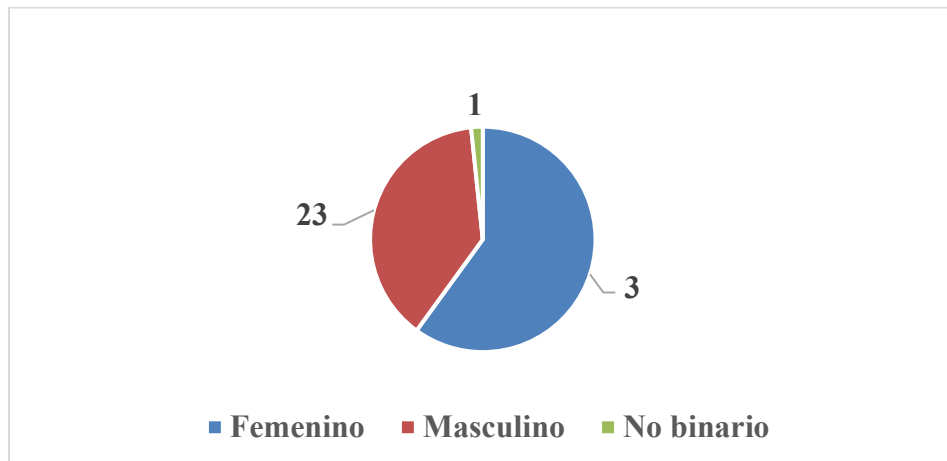


Del total de empresas analizadas, 31 tienen una antigüedad superior a 10 años, lo que representa el 51.7% del total. Les siguen 14 empresas con una existencia de más de 5 y hasta 10 años (23.3%), mientras que 8 empresas tienen entre más de 3 y hasta 5 años (13.3%). Finalmente, 7 empresas registran una antigüedad de entre 1 y 3 años, lo que equivale al 11.7%.

La figura 5 presenta la distribución por género de los CEO en las empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros, evidenciando la representación femenina, masculina y no binario en los cargos directivos.

**Figura 5**

*Distribución por género personal directivo*

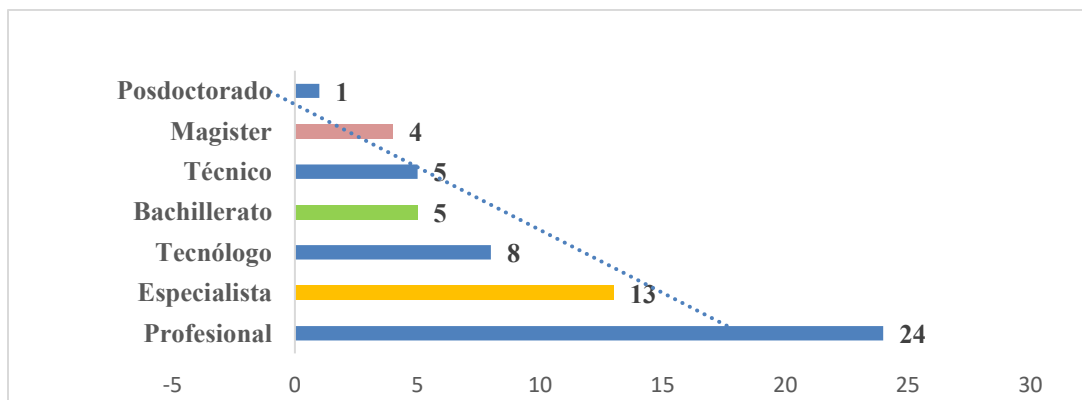


Del total de 60 empresas, 36 están lideradas o representadas por personas de género femenino, lo que equivale al 60%. Por su parte, 23 empresas están bajo liderazgo o propiedad masculina (38.3%), y 1 empresa corresponde a una persona de género no binario, representando el 1.7% del total.

La figura 6 muestra el nivel de escolaridad alcanzado por los CEOs en las empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros, reflejando su formación académica y preparación para la gestión empresarial.

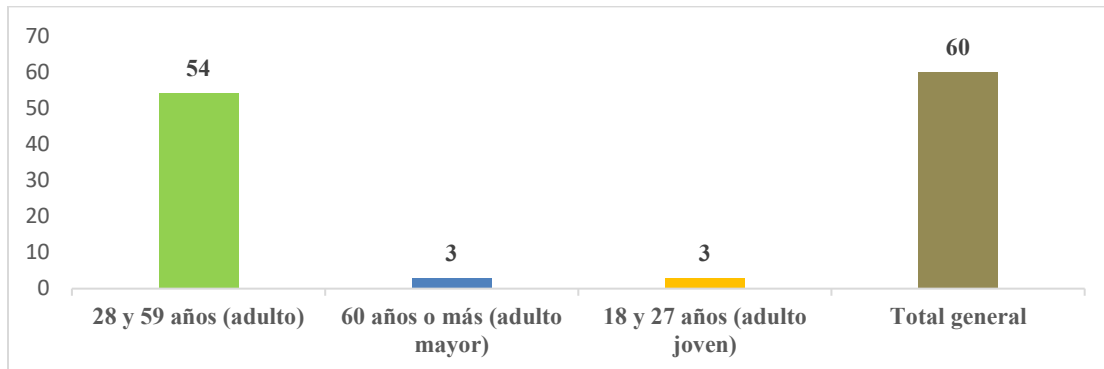
**Figura 6**

*Nivel de escolaridad personal directivo*



En cuanto al nivel educativo del personal directivo que lideran las 60 empresas, se observa que la mayoría correspondiente a 24 de ellas, cuentan con formación profesional universitaria, lo que representa el 40% del total. Le siguen 13 directivos con estudios de especialización (21.7%) y 8 con formación tecnológica (13.3%). Además, hay 5 personas con bachillerato (8.3%) y otras 5 con formación técnica (8.3%). También se registran 4 personas con nivel de maestría o magíster (6.7%) y 1 persona con posdoctorado (1.7%).

La figura 7 presenta la distribución por rangos de edad del personal directivo en el sector transporte terrestre de pasajeros, mostrando la diversidad generacional en los puestos de liderazgo y dirección.

**Figura 7***Rango de edad del personal directivo*

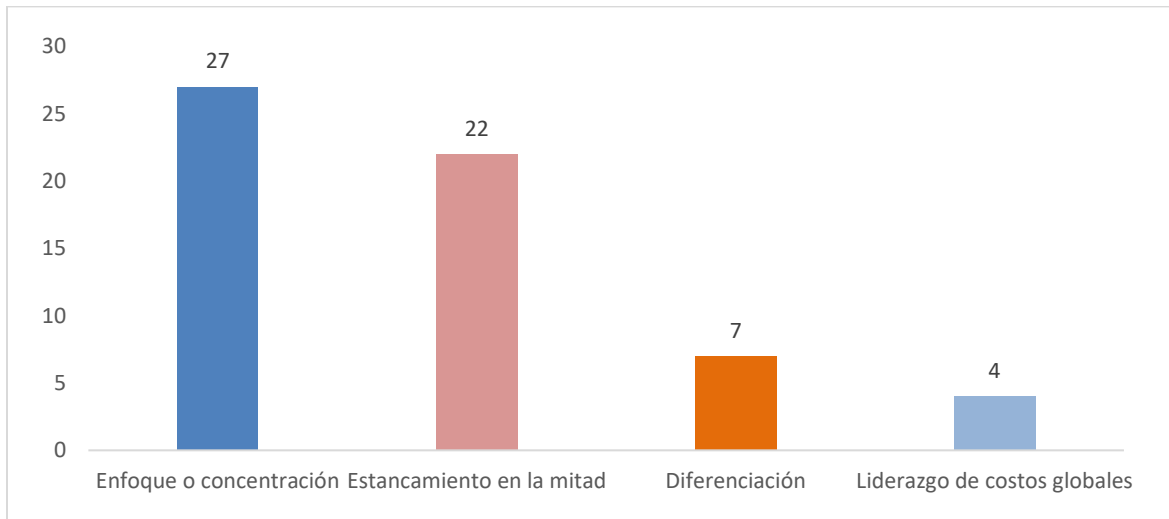
De las 60 personas empresarias analizadas, la gran mayoría correspondiente a 54, se encuentran en el rango de edad de 28 a 59 años, es decir, son adultos en plena etapa productiva, lo que representa el 90% del total. En menor proporción, se identificaron 3 personas de 60 años o más (adultos mayores) y otras 3 personas entre los 18 y 27 años (adultos jóvenes), ambos grupos representando el 5% cada uno.

#### 4.1.1 Del tipo de estrategia genérica de Porter

La figura 8 describe los hallazgos evidenciados según la estrategia genérica de Porter aplicada a las empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros donde se adoptan: enfoque o concentración, estancamiento en la mitad, diferenciación y liderazgo en costos globales. Esto permite identificar las tácticas competitivas predominantes en el sector.

**Figura 8**

*Del tipo de estrategia genérica de Porter*

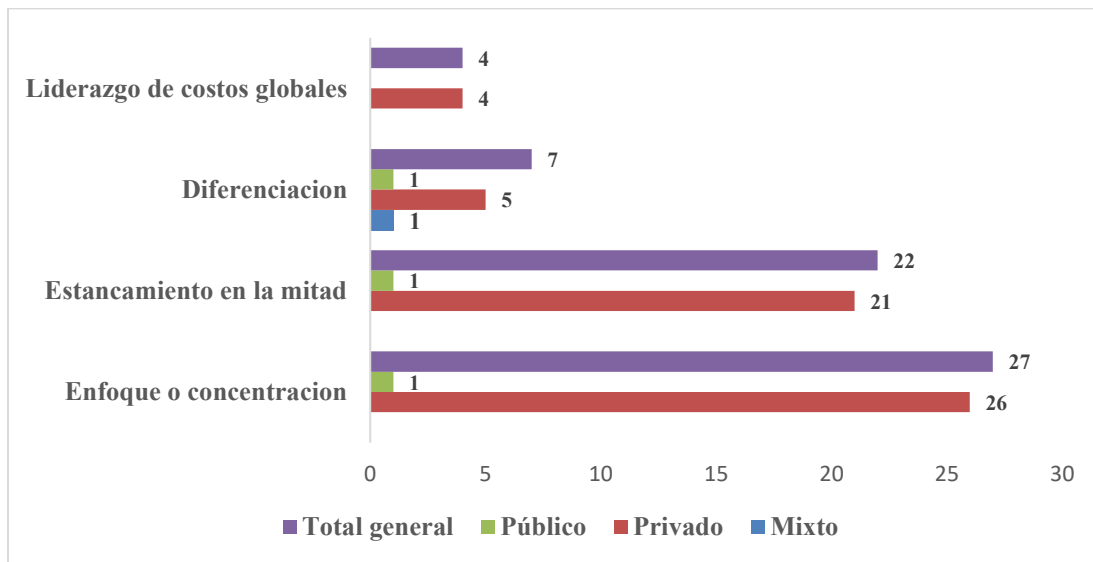


De las 60 empresas analizadas, 27 han adoptado una estrategia de enfoque o concentración, lo que representa el 45% del total. Esto sugiere que una parte importante de las organizaciones se orienta a atender nichos de mercado específicos. Por otro lado, 22 empresas se encuentran en una situación de “estancamiento en la mitad” (36.7%), lo que podría indicar una falta de definición estratégica clara o una transición entre modelos. Solo 7 empresas han optado por una estrategia de diferenciación (11.7%), buscando destacarse en el mercado por atributos únicos, y 4 empresas aplican una estrategia de liderazgo en costos globales (6.7%), centrada en ofrecer precios competitivos a gran escala.

La figura 9 muestra la vinculación entre la estrategia genérica de Porter adoptada por las empresas y su origen empresarial (público, privado o mixto), facilitando el análisis entre los objetivos empresariales y las decisiones competitivas.

**Figura 9**

*Vinculación entre la estrategia genérica de Porter y el origen empresarial*



Al analizar las estrategias competitivas adoptadas por las empresas según su origen, se evidencia una clara predominancia del sector privado. De las 27 empresas que siguen una estrategia de enfoque o concentración, 26 pertenecen al ámbito privado, y solo una es pública.

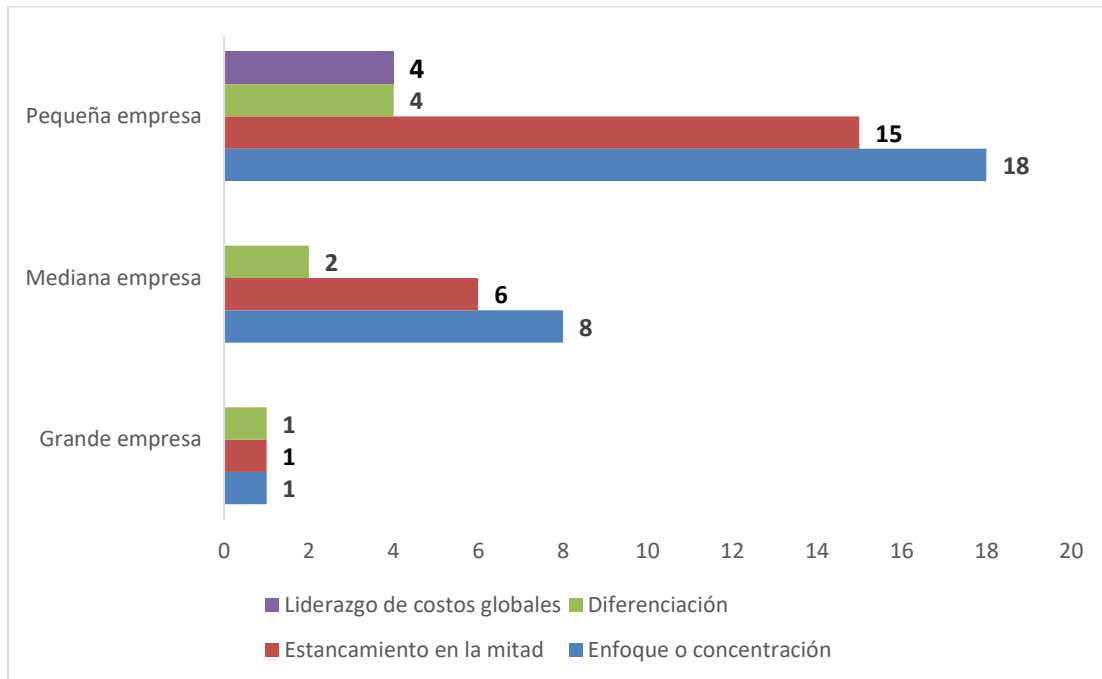
En el caso de aquellas que se encuentran en una posición de indefinición estratégica o “estancamiento en la mitad”, la mayoría también son privadas (21 empresas), con solo una empresa pública en esta condición.

Respecto a la estrategia de diferenciación, hay una mayor diversidad: 5 empresas privadas, una mixta y una pública han optado por esta orientación, lo que sugiere un interés por destacar en el mercado a través de propuestas diferenciadas, sin importar el tipo de origen. Finalmente, las 4 empresas que aplican una estrategia de liderazgo en costos globales pertenecen exclusivamente al sector privado.

La figura 10 presenta la relación entre la estrategia genérica de Porter adoptada por las empresas del sector transporte terrestre de pasajeros y su tamaño (pequeñas, medianas y grandes).

**Figura 10**

*Relación entre la Estrategia Genérica de Porter y el Tamaño de las Empresas*



Al observar la distribución de las estrategias empresariales según el tamaño de las organizaciones, se evidencia que las pequeñas empresas son las que más adoptan estrategias definidas dentro del modelo de Porter. De las 27 empresas con estrategia de enfoque o concentración, 18 son pequeñas, 8 medianas, y solo 1 es grande.

En el caso de las empresas con estrategia no definida o en estancamiento en la mitad, 15 son pequeñas, 6 medianas, y 1 grande, lo cual refleja que la indefinición estratégica también está presente en todos los tamaños, pero especialmente en empresas de menor escala.

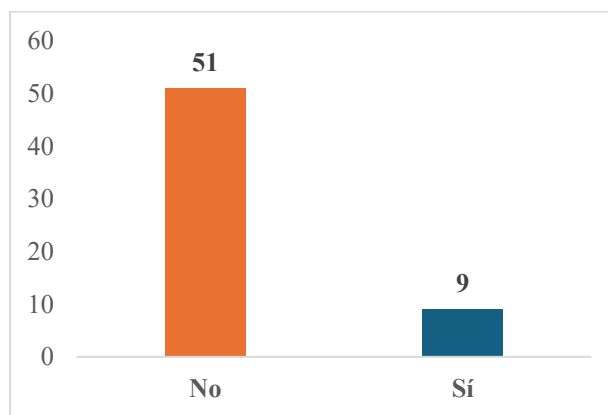
La estrategia de diferenciación fue adoptada por 4 pequeñas empresas, 2 medianas y 1 grande, lo que muestra una cierta presencia de esta orientación en empresas de distintos tamaños, aunque en menor proporción general. Por otro lado, la estrategia de liderazgo en costos globales fue elegida únicamente por 4 pequeñas empresas, sin representación en medianas o grandes.

#### 4.1.2 Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial

La figura 11 muestra como las empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros en su enfoque empresarial y corporativo, hacen uso de la gestión de proyectos como herramienta empresarial para el desarrollo de sus actividades.

**Figura 11**

*Uso de la Gestión de Proyectos como Herramienta Empresarial*

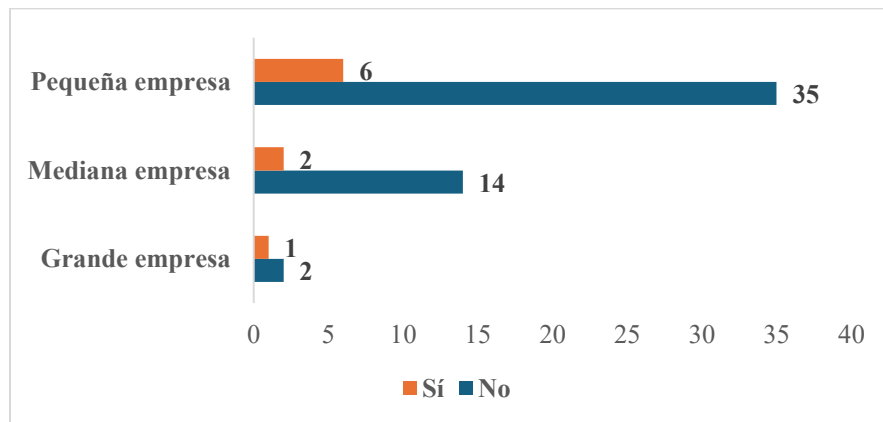


De las 60 empresas encuestadas, solo 9 afirmaron utilizar la gestión de proyectos como una herramienta dentro de su operación empresarial, lo que representa el 15% del total. En contraste, 51 empresas (85%) indicaron no hacer uso de esta metodología en sus procesos.

La figura 12 presenta el uso de la gestión de proyectos a nivel corporativo según el tamaño de las empresas en el sector transporte terrestre de pasajeros, con relación a las estrategias definidas.

**Figura 12**

*Uso de la Gestión de Proyectos según el Tamaño de la Empresa*



En el uso de la gestión de proyectos en función del tamaño de las empresas, aumenta ligeramente con el tamaño organizacional, aunque sigue siendo baja en general. De las 3 empresas clasificadas como grandes, 1 la utiliza, mientras que 2 no lo hacen. En el caso de las medianas empresas, 2 de 16 emplean esta herramienta, y 14 no. Por su parte, entre las 41 pequeñas empresas, solo 6 la aplican, y 35 no la utilizan.

#### 4.2 De la entrevista

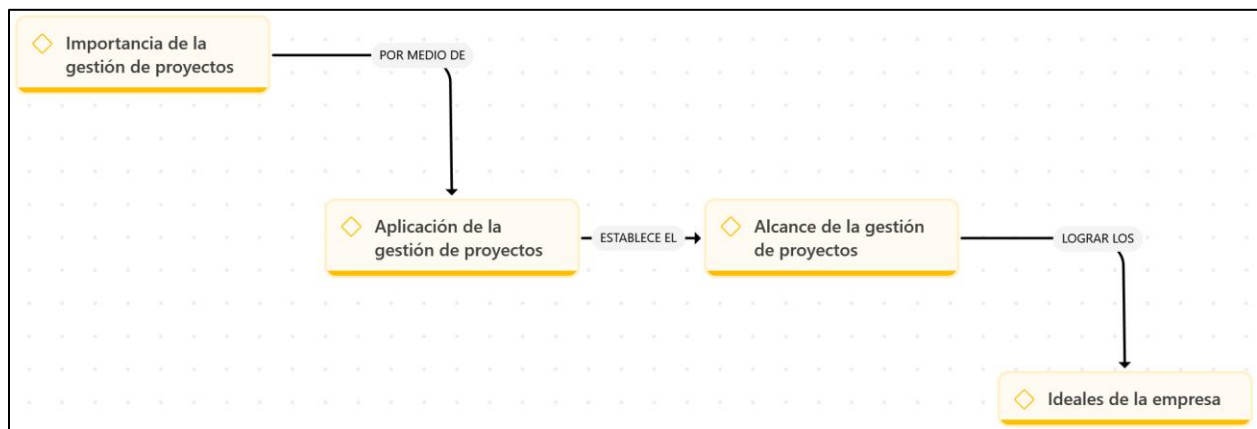
Se realizaron entrevistas a empresarios del sector de transporte terrestre especial de pasajeros con el objetivo de explorar la percepción de los gerentes sobre la gestión de proyectos y su relevancia dentro del sector. Las preguntas formuladas buscan comprender cómo los gerentes valoran la gestión de proyectos, las razones que la hacen necesaria en sus empresas y la posibilidad de integrar esta estrategia con los objetivos organizacionales. A través del análisis de las respuestas obtenidas, se pretende identificar los factores clave que determinan la importancia de una correcta gestión de proyectos, así como su impacto en la mejora de la competitividad y eficiencia en el sector.

### 4.2.1 ¿Desde el punto de vista de usted como gerente, para usted es importante la gestión de proyectos y por qué?

Todos los entrevistados afirmaron que es importante la gestión de proyectos en sus organizaciones. De igual forma, dada su experiencia y conocimiento, resaltaron que, por medio de su aplicación, se establecen los alcances requeridos para lograr los objetivos empresariales, la adecuada toma de decisiones y la minimización de los riesgos.

**Figura 13**

*Importancia de la gestión de proyectos*



*Nota.* Elaboración propia en ATLAS.ti

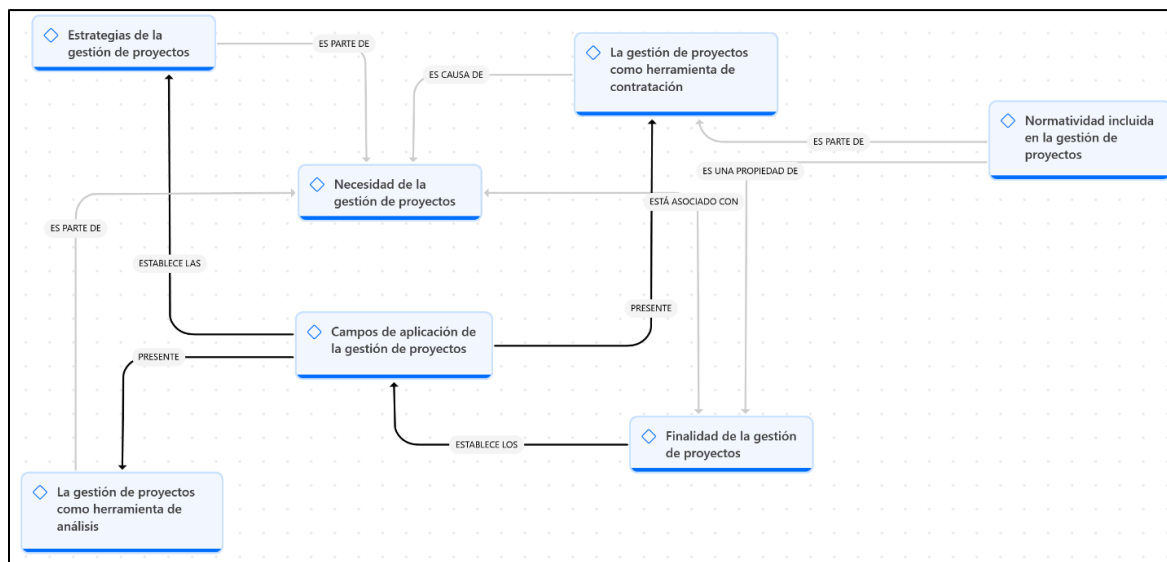
La gestión de proyectos es fundamental para asegurar que los objetivos se alcancen de manera eficiente y dentro de los plazos determinados. Permite optimizar los recursos, reducir riesgos, garantizar tiempos de entrega y mejorar la calidad de los entregables. Además, una gestión adecuada fomenta la colaboración entre los equipos de trabajo, garantizando el alcance y éxito del proyecto y su alineación con los intereses de la organización.

### 4.2.2 ¿Desde su punto de vista como gerente cuales son los puntos o causas que hacen necesaria la gestión de proyectos dentro de las empresas?

En relación con las respuestas proporcionadas por los entrevistados, estas fueron formuladas desde su experiencia y conocimientos previos, basados en las empresas que actualmente dirigen. A continuación, se presenta la figura 2 obtenida del aplicativo ATLAS.ti, en la que se evidencian, según sus necesidades, algunos de los campos de aplicación de la gestión de proyectos, tales como herramientas de contratación, análisis y el establecimiento de estrategias para su implementación.

**Figura 14**

*Puntos relevantes en la gestión de proyectos*



*Nota.* Elaboración propia en ATLAS.ti

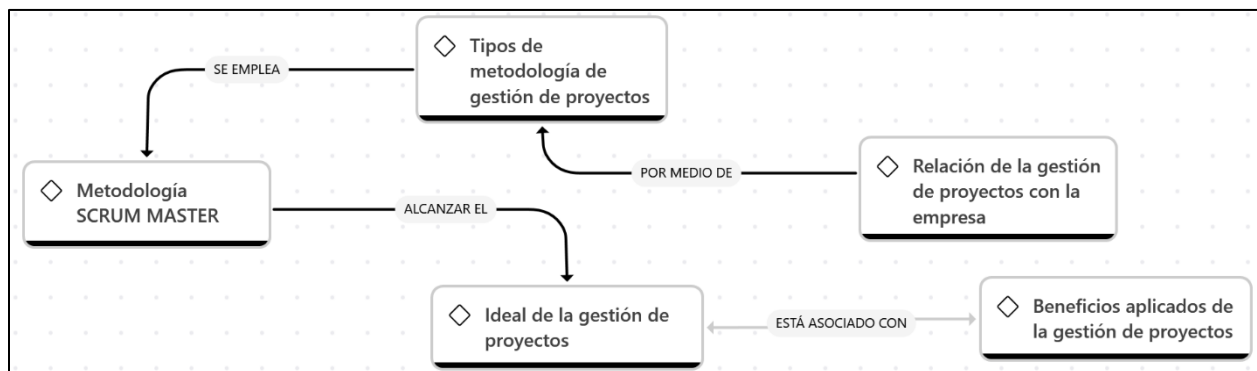
La gestión de proyectos es una estrategia esencial que permite a las organizaciones planificar, ejecutar y controlar sus proyectos de manera eficiente. Su necesidad radica en la capacidad de cumplir con los objetivos establecidos, gestionando los recursos y mitigando riesgos. Como estrategia de análisis, facilita la toma de decisiones informadas durante el desarrollo del proyecto. Su aplicación abarca diversos campos y, respaldada por normativas estandarizadas, facilita un análisis preciso y una ejecución eficiente, garantizando el éxito y la calidad en el cumplimiento de los objetivos planteados.

### 4.2.3 ¿Según su punto de vista como gerente es posible anidar la estrategia de gestión de proyectos con la empresa en la cual labora?

Los entrevistados afirmaron que es posible integrar la estrategia de gestión de proyectos con la estructura de la empresa que dirigen, ya que les permite alinear sus objetivos con los beneficios que suelen establecerse dentro del marco de la gestión de proyectos. Esto facilita la dirección de sus objetivos y contribuye al logro de los resultados esperados.

**Figura 15**

*Estrategia de la gestión de proyectos*



*Nota.* Elaboración propia en ATLAS.ti

La gestión de proyectos está estrechamente vinculada a la estrategia empresarial, ya que permite a las organizaciones cumplir con sus objetivos de manera efectiva y eficiente, alineando los proyectos con sus metas corporativas. Existen diversas metodologías, como Agile, Scrum Máster y el enfoque tradicional de gestión de proyectos direccionado con cronogramas de trabajo, que se adaptan a las necesidades específicas de cada empresa y proyecto. Estas metodologías proporcionan marcos de trabajo estructurados que facilitan la planificación, ejecución y seguimiento cada uno de los proyectos. Los beneficios de una gestión de proyectos adecuada incluyen una mejor asignación de recursos, mayor control sobre los plazos y costos de mismo, así como la reducción de riesgos potenciales. Además, promueve la colaboración entre equipos y mejora la calidad de los entregables. En conjunto, la gestión de proyectos contribuye a un entorno más organizado, productivo y eficiente, optimizando los resultados y favoreciendo la competitividad empresarial.

## 5 CONCLUSIONES

El presente estudio cualitativo tuvo como objetivo analizar las estrategias empresariales adoptadas por empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros (según la propuesta de estrategias genéricas de Porter) en siete de las ciudades principales de Colombia: Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín, Sincelejo y Valledupar, y su relación con la implementación de la gestión de proyectos como herramienta administrativa desde la perspectiva de los CEO.

El sector del transporte especial de pasajeros es un componente fundamental para la movilidad y desarrollo económico del país, caracterizándose por un entorno dinámico, competitivo y regulado. Por tanto, entender cómo las empresas medianas, (principales actores en este mercado) aplican la estrategia y gestionan sus proyectos nos ayuda a identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que les permiten mejorar su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

El análisis de las estrategias empresariales reveló que la mayoría de las empresas adoptan un enfoque de concentración o segmentación, centrando sus esfuerzos en nichos específicos del mercado, tales como lo son el transporte escolar, empresarial o de turismo. Esta elección estratégica coincide con la propuesta de Porter, que indica que la concentración permite lograr ventajas competitivas sostenibles mediante la especialización en segmentos específicos del mercado, atendiendo demandas particulares y ajustándose a condiciones competitivas específicas.

En cuanto al uso de la gestión de proyectos, el estudio encontró que el 85% de las empresas no utilizan formalmente esta herramienta administrativa, lo que refleja un bajo nivel de madurez organizacional en la adopción de metodologías y prácticas de dirección de proyectos. Esta situación muestra una limitada capacidad para transformar planes estratégicos en acciones concretas, medibles y alineadas con los objetivos de la organización. No obstante, todos los CEO entrevistados reconocen la importancia de la gestión de proyectos para alcanzar los objetivos empresariales, lo que indica una disparidad entre la percepción gerencial y la práctica operativa real al comparar las respuestas con las situaciones reales.

El bajo nivel de institucionalización de la gestión de proyectos implica que muchas empresas carecen de mecanismos estructurados para la ejecución de planes estratégicos, lo cual limita su capacidad de control, seguimiento y evaluación de resultados.

No todas las empresas utilizan la gestión de proyectos como componente de su estrategia empresarial y para mantener su capacidad de control utilizan otros mecanismos que también les apoyan en el control, seguimiento y evaluación de resultados como la gestión del cambio, gestión del conocimiento y gestión de riesgos, por mencionar algunos. La gestión de proyectos no solo contribuye a la ejecución operativa, sino que también es fundamental para garantizar la alineación entre estrategia y acciones, optimizando recursos y minimizando riesgos. Por lo tanto, la ausencia o debilidad de esta función puede afectar la efectividad general de las empresas en su entorno y estrategia corporativa.

Además, el mayor uso informal de la gestión de proyectos en pequeñas empresas sugiere que, aunque menos estructurada, esta práctica puede tener éxito en entornos menos rígidos y burocráticos. Sin embargo, para medianas y grandes empresas, la falta de formalización representa una barrera para escalar, innovar y gestionar la complejidad creciente de sus operaciones y requieren de procesos y procedimientos para aplicar el paso a paso de las estrategias retardando el logro de los resultados esperados.

El reconocimiento unánime por parte de los CEO sobre la importancia de la gestión de proyectos constituye una oportunidad valiosa para impulsar la profesionalización de esta área dentro del sector. La incorporación de metodologías formales, herramientas tecnológicas y capacitación continua ayuda a contribuir significativamente en cerrar la brecha entre percepción y práctica, mejorando la ejecución estratégica y la competitividad de las empresas del sector.

A partir de los resultados del presente trabajo, se considera importante proponer nuevas líneas de investigación, buscando identificar la utilización de nuevas tecnologías en las empresas de transporte terrestre especial de pasajeros en Colombia, con la finalidad de dinamizar los procesos y así mismo encontrar ventajas competitivas que potencialicen sus resultados organizacionales; otra línea que consideramos relevante, corresponde a identificar que actividades o estrategias además de la gestión de proyectos utilizan las empresas del sector transporte terrestre especial de pasajeros en Colombia.

### Referencias

- Abels, P. B., & Martelli, J. T. (2013). CEO duality: How many hats are too many? *Corporate Governance*, 13(2), 135–147.
- Asociación Médica Mundial. (1964). *Declaración de Helsinki de la AMM– principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*.
- Arce, A., Trinidad, M. L., & Moreno Zambrano, M. (2021). Las Mipymes turísticas, un acercamiento a su dimensión. Caso región Costa Sur del estado de Jalisco, México. En L. Ortega, L. Lujano, & de la Torre (Eds.), *Perspectivas locales y regionales sobre el desarrollo social y económico*, (pp. 13-42).
- Arce, J. (2021). *El papel de las MIPYMES en el desarrollo económico de Colombia*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional de Colombia.
- Ayerbe, L. F. (2017). De Clinton a Trump: Orden internacional y liderazgo estadounidense. *Hegemonía y democracia en disputa. Trump y la geopolítica del neoconservadurismo*. Universidad de Guadalajara.
- Barrera, J. (2017). *Organizaciones y empresas: Relación, diferencias y clasificaciones*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Barrera Lievano, J. A., Méndez Ortiz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito "gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas. *Apuntes*, 49(91), 189-210.
- Barrera Lievano, J. A., & Parra Ramírez, S. M. (2020). Factores determinantes para el acceso de las MIPYME al crédito gota a gota. *Revista republicana*, (28), 217-236.
- Cabella, W., Ciganda, D., Fostik, A., & Pollero, R. (2007). Evolución de la mortalidad infantil en el Uruguay (1950-2004): estancamiento y descenso. *IX Jornadas Argentinas de Estudios de Población*. Asociación de Estudios de Población de la Argentina, Huerta Grande, Córdoba, (edición en CD, sp).
- Calderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., & Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista espacios*, 42(20), 2.
- Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4-4.

- Castillo García, C. L., Abreu Franco, D. E., & Álvarez González, M. (2021). Evaluación de distintas fórmulas empíricas para el cálculo del tiempo de concentración en la cuenca urbana del río Bélico y Cubanicay, ciudad de Santa Clara. *Enfoque UTE*, 12(3), 51-64.
- Córdova León, F., Duque Espinoza, G., & Sigüencia Muñoz, A. (2021). La concentración empresarial y estrategias de inclusión. *Problemas del desarrollo*, 52(205), 173-200.
- De León, P. D. R. N. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer Milenio.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Fuentes, S., & Ziegler, S. (2021). Introducción: Universidades privadas: miradas globales y locales a la expansión y diferenciación en la educación superior. *Propuesta educativa*, (55), 6-14.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- García, L. A. M. (2023). *Logística del transporte y distribución de carga*. Ecoe Ediciones.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business Review Press
- Gido, J., & Clements, J. P. (2018). *Successful project management*. Cengage Learning.
- Gómez-Osorio, J. I. (2022). *¿Cuál es la verdadera aportación de Michael Porter al «Management»?*
- Hallak, J. C., & Tacsir, A. (2021). *Los sistemas de trazabilidad como herramientas de diferenciación para la inserción internacional de cadenas de valor agroalimentarias*. IADB, Nota Técnica IDBTN-2248.
- Hillson, D. (2009). *Managing risk in projects*. Gower Publishing Ltd.
- Hillson, D. (2017). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Kogan Page
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. South-Western College Pub.
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades: Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Ediciones Universidad de Valladolid.

- Johnson, D. K., & Lybecker, K. M. (2021). Innovation and market dynamics. *Journal of Economic Perspectives*, 35(2), 123-148.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Free Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). *Project management: The managerial process*. McGraw-Hill Education.
- Liévano, J. A. B., Ramírez, S. M. P., & Fonseca, S. P. P. (2022). Analysis of business classification by size of member or associate countries of the Andean Community (CAN). *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 2(1).
- Lievano, J. A. B., Virgüez, J. B., & Fonseca, S. P. P. (2024). Estructura de trabajos de investigación para grado en programas de maestría en profundización de las ciencias administrativas. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 15(2).
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Pearson Educación.
- Lock, D. (2017). *Project management*. Gower Publishing Ltd.
- Lock, D. (2018). *Project management* (11th ed.). Gower Publishing.
- Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. Escuela de Organización Industrial.
- Maldonado, J. (2018). *La estrategia empresarial: Formulación, planeación e implantación*.
- Marcos, M. F., Berger, M., & Martín Casco, J. (2021). Los sistemas participativos como dispositivos de diferenciación y valorización. *Realidad Económica*, (337).
- Mas, F. F. (2022). Otro neoliberalismo: la escuela de Harvard y Michael Porter: El ascenso de la estrategia de negocios. *Espacio Abierto*, 31(2), 160-180.
- Massad, C. (2007). *Economía para todos*. Editorial e Imprenta Maval LTDA.

- Meléndez-Campos, C., Mora-Esquivel, R., & Leiva, J. C. (2023). Estrategia empresarial e innovación de productos en las PMES: el papel mediador de las redes empresariales. *Revista de Administração de Empresas*, 64, e2022-0386.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2014). *Project Management: A Managerial Approach* (9ª ed.). Wiley.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Monsalve, N. A. M., Ayala, L. M. S., & García, J. D. V. (2023). *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación*. Universidad Ean.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26.
- Moyano-Hernández, F. A., & Sandoval, D. C. V. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69.
- Muhammad Zia-ul-Haq, H., & Ameer, S. (2021). The influence of CEO characteristics on firm risk-taking: Evidence from UK SMEs. *Studies of Applied Economics*, 39(8).
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana Sostenible*, 115, 114-118.
- Núñez, M. C., & Hernández, R. F. (2015). Emprendedurismo en Costa Rica: estancamiento en la transición a la innovación. *Economía y Sociedad*, 20(48), 1-19.
- Olarte-Calsina, S., & Olarte-Daza, C. (2013). La concentración de tierra en el contexto del desarrollo rural: Una discusión pendiente. *Estudios Rurales*, 3(5).
- Ordóñez Saleme, J. C. (2010). *Liderazgo competitivo: Estrategia clave para mantenerse en el mercado mundial: El caso del maquillaje de Andrea Jung a Avon Productos, Inc.*
- Palmer, D. S. (2008). Estrategias para enfrentar los retos de la globalización. *Nueva Sociedad*, 214, 45-60.
- Pastor, R. A. T. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*, (24), 165-188.
- PMBOK (Project Management Institute). (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*. Project Management Institute.
- Porrás Barajas, N. (2017). Una mirada a la sostenibilidad en la gestión de proyectos. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3).

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (edición revisada). Grupo Editorial Patria.
- Poy, S., Robles, R., & Salvia, A. (2021). La estructura ocupacional urbana argentina durante las recientes fases de expansión y estancamiento (2004-2019). *Trabajo y sociedad*, 22(36), 231-249.
- Pozo Albán, A. D. (2014). *Análisis del nivel de concentración en el mercado de seguros privados en el Ecuador: Un enfoque al Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) para el período 2008-2012*.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Ramírez Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., & Ramírez Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 401–417.
- Reyes, J. N. E. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, (12), 61.
- Rodríguez, C., Herrera, L., & Lorenzo, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(2), 133-154.
- Romano, G., & Yacuzzi, E. (2011). *Elementos de la gestión de proyectos* (No. 449). IAE Business School, Universidad Austral.
- Rosenbach, E., & Mansted, K. (2019). *The geopolitics of 5G*. Harvard Kennedy School Belfer Center for Science and International Affairs.
- Schilling, M. A. (2013). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill.

- Schwalbe, K. (2016). *Information technology project management*. Cengage Learning.
- Segura Sánchez, J. (2021). ¿Estancamiento inflacionista o recuperación con estabilidad? In *Anales De La Real Academia De Ciencias Morales Y Políticas* (pp. 87-100). Ministerio de Justicia.
- Smith, A. (2020). Technological adaptation during the pandemic: A case study. *Technology Review*, 58(4), 32-45.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). *Technological innovation and the theory of the firm: The role of enterprise capabilities*. Edward Elgar Publishing.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of dynamic capabilities and the role of managerial knowledge and foresight. In *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities* (pp. 52-78). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199691732.013.003>
- Treacy, M. (2021). Un gran caos bajo el cielo: Estrategias y desafíos de la consolidación del liderazgo global de China en el siglo XXI. *Ciclos en la historia, la economía y la sociedad*, 32(56), 1-10.
- Turner, J. R., & Keegan, A. E. (2001). Management of the Project-Based Organization. *Journal of Management Studies*, 38(8), 83-98.
- Wester, P., & van Dijk, J. H. (2009). Uso intensivo y despojo del agua subterránea: Hacia una conceptualización de los conflictos y la concentración del acceso al agua subterránea. En R. A. Boelens, L. Cremers & M. Z. Zwarteveen (Eds.), *Justicia hídrica: Acumulación, conflicto y acción social*, (pp. 105–133).

## Apéndices

### Apéndice A. Entrevistas.

#### CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO – ENTREVISTA

Reciba un cordial saludo. El presente cuestionario semiestructurado para entrevista se plantea como un instrumento de recolección de información para investigación titulada *Estrategia empresarial y gestión de proyectos en organizaciones de Colombia – impacto en los beneficios financieros*, desarrollada por profesores y estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Virtual.

Antes de iniciar con la entrevista, se le ha suministrado un formato de consentimiento informado, en el cual aparece la finalidad de la entrevista, la finalidad de la investigación, y sus derechos frente a la participación en este proceso. Se recuerda nuevamente que en cualquier momento puede dar por terminada la entrevista si así lo desea. Toda la información recolectada tiene una finalidad académica y de investigación.

También se recuerda que los datos que se extraigan del proceso serán analizados de manera sistemática y global, nunca particularizando en la empresa en la que labora como CEO o cargo equivalente y que con este proceso no se busca evaluar su gestión como profesional o sus acciones como persona.

Como investigador agradezco su participación en este proceso, y le invito a responder de la manera más sincera posible cada pregunta.

#### ENTREVISTA

1. Es usted CEO, o cargo equivalente, de una empresa de Colombia legalmente constituida, con un funcionamiento mayor a un año, y que su tamaño es pequeña, mediana o grande empresa, según la clasificación vigente del Decreto 957 de 2019.
2. Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de proyectos? Por favor justifique su respuesta.
3. Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿Cuáles son los puntos o causas que hace necesaria (o no, en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas? Por favor justifique su respuesta.
4. Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora? Por favor justifique su respuesta.

**¡Gracias por su participación!**

Apéndice B. Consentimiento Informado entrevista

**Consentimiento informado - Entrevista**

Yo \_\_\_\_\_ identificado(a) con el documento de identidad (CC) (PAS) (CE) número \_\_\_\_\_ doy mi consentimiento informado(a) en cuanto a que los datos que relacionaré en la entrevista asociada a la investigación titulada *Estrategia empresarial y gestión de proyectos en organizaciones de Colombia – impacto en los beneficios financieros* son con fines académicos y de investigación. Comprendo que mi participación es completamente voluntaria y que en el momento en que desee puedo dar por terminada la entrevista.

Dado a que actualmente soy CEO de una empresa en Colombia (o cargos equivalentes, como, por ejemplo: gerente general; presidente(a); jefe(a) de junta directiva, entre otros) comprendo que para la investigación es de alta importancia mi participación. Sé que se entiende por CEO por sus siglas en inglés *Chief Executive Officer*, su traducción al español, Principal Jefe Ejecutivo.

Se me ha informado que para la entrevista se generará un registro de audio y/o audiovisual (grabación de voz y/o grabación en video), por lo cual autorizo sea grabada la entrevista. Aunque la entrevista se grabará, también se me ha informado que mis respuestas no se relacionarán con la empresa en que soy CEO o cargo equivalente, y que los datos que se extraigan del proceso serán analizados de manera sistemática y global, nunca particularizando en la empresa en la que laboro, o en el ejercicio de mi cargo. Entiendo que con este proceso no se busca evaluar mi gestión como profesional o mis acciones como persona. También se me ha informado que los datos de la empresa en la que trabajo, ni mis datos, se publicarán de manera abierta en los resultados que genere la investigación.

A través de la firma relacionada en la parte inferior del presente documento, manifiesto estar informado(a) de la intención con la cual se me solicita participar en la entrevista; al igual de que mi participación es voluntaria, que no recibiré ninguna compensación económica ni en especie por participar, que no estoy siendo coaccionado(a) para participar, y que en cualquier momento del proceso puedo retirarme del estudio.

Además, autorizo a que mis datos sean tratados según lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Apéndice C. Encuesta

### ENCUESTA

**Cordial saludo.** La presente encuesta se plantea como un instrumento de recolección de información para la investigación titulada *Estrategia empresarial y gestión de proyectos en organizaciones de Colombia – impacto en los beneficios financieros* la cual se desarrolla única y exclusivamente con fines académicos y de investigación, por parte de profesores y estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Virtual.

De la manera más amable le invitamos a participar dando respuesta a las preguntas planteadas en el cuestionario. La aplicación de la encuesta es 100% anónima, por lo cual sus respuestas no se podrán vincular a usted de manera directa de ninguna forma. Antes de contestar la encuesta, se le debió suministrar un formato de consentimiento informado(s), en el cual aparece la finalidad de esta, la finalidad de la investigación, y sus derechos frente a la participación en este proceso. Se recuerda nuevamente que en cualquier momento puede dar por terminada su participación si así lo desea.

Como investigadores agradecemos su participación, y le invitamos a responder de la manera más sincera posible cada pregunta, siempre teniendo presente que todas sus respuestas son 100% anónimas. Ninguna pregunta busca evaluar su gestión como profesional o como persona.

Fecha: 01/09/2022 Código # \_\_\_\_\_

Por favor para cada pregunta marcar la respuesta que dese dentro de la casilla correspondiente, de preferencia con una "X".

1. ¿Es usted CEO de una empresa en Colombia (o empresa en Colombia o cargo equivalente, como, por ejemplo: gerente general, presidente(a), jefe(a) de junta directiva, entre otros)? (CEO: Chief Executive Officer, su traducción al español, Principal Jefe Ejecutivo). (Seleccione una opción)

Sí  No

Si la respuesta es No, por favor dé por terminada la encuesta. Gracias por su participación.

2. ¿La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, es? (Seleccione solo una opción)

En comandita  Sociedad Limitada  Sociedad Anónima  Sociedad por acciones simplificada  Cooperativa  Otra

Si la respuesta es Otra, por favor dé por terminada la encuesta. Gracias por su participación.

3. ¿El origen del capital de la empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, es? (Seleccione solo una opción)

Público  Privado  Mixto

4. ¿El sector económico al cual pertenece la empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957 de 2019, es? (Seleccione solo una opción)

Manufacturero  Comercio  Servicios

5. ¿El tamaño de la empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957 de 2019, es? (Seleccione solo una opción)

Microempresa  Pequeña empresa  Mediana empresa  Grande empresa

Si la respuesta es microempresa, por favor dé por terminada la encuesta. Gracias por su participación.

6. La antigüedad de la empresa de la cual es CEO o cargo equivalente, desde su funcionamiento formal y legal, se encuentra entre (Seleccione solo una opción):

Menor a igual a 1 año  Entre 1 y 2 años  Mayor a 3 y menor a igual a 5 años  Mayor a 5 y menor a igual a 10 años  Mayor a 10 años

Si la respuesta es <= 1 año, por favor dé por terminada la encuesta. Gracias por su participación.

7. Su género es (Seleccione solo una opción):  Femenino  Masculino  No binario

8. Su grado de escolaridad más alto culminado es (Seleccione solo una opción):

Primaria  Bachiller  Técnico  Tecnólogo  Profesional  Especialista  Magister  Doctorado  Posdoctorado  Sin escolaridad

9. Su rango de edad está entre (Seleccione solo una opción):  18 y 27 años - Adulto joven  28 y 59 años - Adulto  60 o más años - Adulto mayor

**Estrategia 1.** Tiene como eje central "alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico." En términos generales esta estrategia permite que a nivel competitivo la empresa pueda ofrecer precios bajos en comparación con la competencia, de hecho, el punto de partida para fijar el precio se centra en el valor de venta del rival más cercano, y es poco probable que el cliente cambie el producto ofrecido por la empresa por algún bien sustituto dado su precio de venta.

**Estrategia 2.** Esta estrategia se caracteriza porque el producto que se ofrece al mercado es "algo que en la industria entre se percibe como único". Este término de "único" se puede lograr de diferentes maneras como por ejemplo en cuanto al diseño, características puntuales, entre otros. Para este caso el mercado reconoce la calidad, la innovación, la tecnología (imersos en el producto). El cliente no puede encontrar un producto igual o similar en cuanto a todas las características que ofrece el de la empresa que tiene esta estrategia genérica, y el precio de venta no es un condicionante relevante para su adquisición, pues el eje central de la compra está en los atributos que tiene el producto.

**Estrategia 3.** La estrategia de Enfoque o concentración "... se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico... procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular". Como se puede apreciar, en este caso la empresa siempre va a concentrar sus esfuerzos en un segmento muy específico del mercado, siendo una variable importante en el proceso de competencia, la atención a necesidades particulares del cliente y la prestación de un servicio catalogado como excelente.

Ninguna de las anteriores. Considera que la estrategia de la empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, no basa su estrategia específicamente en alguna de las opciones presentadas de manera previa.

### Gestión de Proyectos

15. Según su punto de vista, ¿Tiene conocimiento en gestión de proyectos? (Seleccione solo una opción)

Sí  No

16. En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, ¿utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio? (Seleccione solo una opción)

Sí  No

Si la respuesta es No, por favor pasar a la pregunta 25

17. Según su punto de vista, califique de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo (o el que denota que está menos de acuerdo) y 5 el más alto (o el que denota que está más de acuerdo) ¿Qué tanto conocimiento teórico tiene en gestión de proyectos? (Seleccione solo una opción)

1  2  3  4  5

18. Según su punto de vista, califique de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo (o el que denota que está menos de acuerdo) y 5 el más alto (o el que denota que está más de acuerdo) ¿Qué tanto conocimiento práctico tiene en gestión de proyectos? (Seleccione solo una opción)

1  2  3  4  5

19. Según su punto de vista, califique de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo (o el que denota que está menos de acuerdo) y 5 el más alto (o el que denota que está más de acuerdo) ¿Qué tanto considera que ha sido útil la gestión de proyectos en la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente? (Seleccione solo una opción)

1  2  3  4  5

20. De las siguientes metodologías de gestión de proyectos ¿De cuáles tiene conocimiento "sólido"? (Seleccione una o varias opciones según el caso)

SCRUM  Kanban  Prince 2  PMP (PMI)  ISO 21500  2P2  Marco Lógico  MGA  Agile Scrum  Design Sprint  Crystal  Lean  Otro(s)  Ninguna

21. En su ejercicio profesional actual ¿aplica alguna metodología de gestión de proyectos en el ejercicio de su cargo como CEO, o cargo equivalente en la empresa donde labora? (Seleccione solo una opción)

Sí  No

A continuación, aparecerá un conjunto de cuatro apartados, cada uno con tres preguntas con una escala valorativa de 1 a 3, en donde 1 representa el valor más bajo (o el que denota que está menos de acuerdo) y 3 el más alto, (o el que denota que está más de acuerdo). En cada apartado para cada pregunta, solo se puede marcar un valor para cada una, y entre estas no se puede repetir. A continuación, se presenta un ejemplo de la manera correcta de respuesta:

Pregunta	1	2	3
El sabor de helado de mora es el que prefiero	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El sabor de helado de fresa es el que prefiero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El sabor de helado de pistacho es el que prefiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

El ejemplo anterior muestra la forma correcta de respuesta ya que, en ningún caso se repitió el número 1, el número 2 o el número 3. Por favor antes de responder lea de manera previa todas las preguntas de cada apartado.

### Estrategia empresarial

Cod.	10. Preguntas apartada una	1	2	3
10.1	La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, ¿trabaja para ofrecer los precios más bajos posibles en el mercado en comparación con la competencia?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2	La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente ¿destaca en el mercado de alguna manera sus productos, por ejemplo, a través de la calidad, la innovación, la tecnología, el diseño, o la imagen de marca?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3	La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente ¿se concentra en atender un segmento específico de mercado (muy puntual)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cod.	11. Preguntas apartada dos	1	2	3
11.1	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, si un cliente quiere negociar con su empresa el precio de compra de su producto ¿Considera que no bajaría el precio ya que el que ofrece es el más bajo del mercado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, si un cliente quiere negociar con su empresa el precio de compra de su producto ¿Considera que él no dispondría de opciones similares a su producto en el mercado, por lo cual siempre estará dispuesto a pagar el precio de mi producto así sea más alto que el de la competencia?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, si un cliente quiere negociar con su empresa el precio de compra de su producto ¿deberá considerar de antemano que mi producto atiende de manera directa sus necesidades particulares?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cod.	12. Preguntas apartada tres	1	2	3
12.1	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, respecto a su producto ¿Considera que es difícilmente reemplazable por un sustituto en el mercado, dado su precio de venta ofertado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, respecto a su producto ¿Considera que su precio de venta no es el factor relevante para la compra por parte de su cliente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.3	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, respecto a su producto ¿Considera que está adaptado para satisfacer las necesidades particulares de un grupo específico de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cod.	13. Preguntas apartada cuatro	1	2	3
13.1	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, al publicar su producto en el mercado ¿el factor primordial a destacar es su precio de venta?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, al publicar su producto en el mercado ¿el foco a resaltar está con relación a sus atributos únicos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, al publicar su producto en el mercado ¿se destaca de manera preferente el hecho de prestar un servicio excelente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Según las estrategias que se presentan a continuación, ¿cual considera que es la que en este momento "aplica" la empresa de la cual es CEO o cargo equivalente? (seleccione solo una opción)

22. De las siguientes metodologías de gestión de proyectos ¿Cuál(es) se aplican en la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente? (Seleccione solo una opción)

SCRUM  Kanban  Prince 2  PMP (PMI)  ISO 21500  2P2  Marco Lógico  MGA  Agile Scrum  Design Sprint  Crystal  Lean  Otro(s)

23. ¿Considera que la aplicación de gestión de proyectos en la empresa en que labora como CEO, o cargo equivalente, aporta al logro de los resultados financieros esperados? (Seleccione solo una opción)

Sí  No

Si la respuesta es No, por favor pasar a la pregunta 25

24. Según su punto de vista, califique de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo (o el que denota que está menos de acuerdo) y 5 el más alto (o el que denota que está más de acuerdo) ¿Qué tanto relación tiene su disciplina (formación de pregrado y/o posgrado) con la gestión de proyectos? (Seleccione solo una opción)

1  2  3  4  5

25. Según su punto de vista, califique de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo (o el que denota que está menos de acuerdo) y 5 el más alto (o el que denota que está más de acuerdo) ¿Qué tanto relación tiene su disciplina (formación de pregrado y/o posgrado) con la gestión de proyectos? (Seleccione solo una opción)

1  2  3  4  5

### Resultados financieros de la empresa

26. En el ejercicio financiero de la empresa para la cual trabaja como CEO, o cargo equivalente, según su punto de vista califique de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo (o el que denota que está menos de acuerdo) y 5 el más alto (o el que denota que está más de acuerdo) el desempeño financiero de los años postpandemia, ha sido el esperado? (Seleccione solo una opción):

1  2  3  4  5

27. En promedio ¿el resultado del indicador de Margen Neto (Utilidad Neta / Ventas Netas o Ingresos Netos) logrado por la empresa para la cual trabaja como CEO, o cargo equivalente, en los años postpandemia, ha sido el esperado? (Seleccione solo una opción)

Sí  No

28. En promedio, el rango en que se ha encontrado el indicador de Margen Neto logrado por la empresa para la cual trabaja como CEO, o cargo equivalente, en los años postpandemia, ha estado entre (Seleccione solo una opción):

< 0%  0 y 10%  11 y 20%  21 y 30%  31 y 40%  41 y 50%  51 y 60%  61 y 70%  71 y 80%  81 y 90%  91 y 100%

29. En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, ¿calculan el indicador denominado como EVA (Valor Económico Agregado)? (Seleccione solo una opción)

Sí  No

Si la respuesta es No, por favor dé por terminada la encuesta

30. Según su punto de vista, ¿el resultado del indicador del EVA logrado por la empresa para la cual trabaja como CEO, o cargo equivalente, en los años postpandemia, ha sido el esperado? (Seleccione solo una opción)

Sí  No

¡Gracias por su participación!

Apéndice D. Consentimiento informado de la encuesta

**Consentimiento informado - Encuesta**

Yo \_\_\_\_\_ identificado(a) con el documento de identidad (CC) (PAS) (CE) número \_\_\_\_\_ doy mi consentimiento informado en cuanto a que los datos que relacionaré en la encuesta asociada a la investigación titulada *Estrategia empresarial y gestión de proyectos en organizaciones de Colombia – impacto en los beneficios financieros* son con fines académicos y de investigación. Comprendo que mi participación es completamente voluntaria y que en el momento en que desee puedo dar por terminada la encuesta. De igual manera se me ha informado que mi participación es 100% anónima, y que en la encuesta que diligenciaré no se me pedirán datos personales que lleven a que se me relacione con las respuestas que consagraré en el instrumento que el investigador aplicará.

Dado que actualmente soy CEO de una empresa en Colombia (o cargos equivalentes, como, por ejemplo: gerente general; presidente(a); jefe(a) de junta directiva, entre otros) comprendo que para la investigación es de alta importancia mi participación. Sé que se entiende por CEO por sus siglas en inglés *Chief Executive Officer*, su traducción al español, Principal Jefe Ejecutivo.

Se me ha informado que los datos que se extraigan del proceso serán analizados de manera sistemática y global, nunca particularizando en la empresa en la que laboro, o en el ejercicio de mi cargo. Entiendo que con este proceso no se busca evaluar mi gestión como profesional o mis acciones como persona. También se me ha informado que los datos de la empresa en la que trabajo, ni mis datos, se publicarán de manera abierta en los resultados que genere la investigación.

A través de la firma relacionada en la parte inferior del presente documento, manifiesto estar informado(a) de la intención con la cual se me solicita realizar la encuesta; al igual de que mi participación es voluntaria, que no recibiré ninguna compensación económica ni en especie por participar, que no estoy siendo coaccionado(a) para participar, y que en cualquier momento del proceso puedo retirarme del estudio.

Además, autorizo a que mis datos sean tratados según lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_