Estrategia competitiva y gestión de proyectos en medianas empresas del sector servicios de Medellín

Diana Milena Giraldo Ospina

ID 317510

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

mayo de 2026

Estrategia competitiva y gestión de proyectos en medianas empresas del sector servicios de Medellín

Diana Milena Giraldo Ospina

ID 317510

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

Camacho, M., & Rodríguez-Santiago, A.

Asesor(a)

Jhony Alexander Barrera Lievano

Doctor en Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

mayo de 2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, por su apoyo incondicional, por creer en mi y por permanecer a mi lado durante este proceso siendo el motor que me impulsa día a día.

A Dios por ser siempre mi guía y darme la fortaleza necesaria para superar cada desafío.

A mi misma, por mi constancia, mi disciplina y mi esfuerzo demostrando a lo largo de este camino, recordándome cada día que lo que se proyecta se logra.

Diana Milena Giraldo Ospina

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la fuerza, la disciplina y la sabiduría necesaria para terminar este proceso académico, el cual representa un gran logro significativo a nivel personal y profesional.

Especialmente al profesor Jhony Alexander Barrera Liévano, por su acompañamiento, orientación y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A los CEO y directivos que participaron en esta investigación, mi gratitud por su disposición, tiempo y apertura para compartir sus experiencias y perspectivas, lo cual permitió enriquecer el análisis y los resultados del estudio.

También agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante durante este proceso. Su respaldo fue fundamental para alcanzar este objetivo académico.

Diana Milena Giraldo Ospina

Contenido

Lista de tablas 8

Lista de figuras 9

Lista de anexos 11

Resumen 12

Abstract 13

Introducción 15

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 19

1.1 Descripción del problema 19

1.2 Tabla 1 21

1.3 La pregunta de investigación 23

1.4 Los objetivos de investigación 23

1.4.1 Objetivo general 23

1.4.2 Objetivos específicos 23

1.5 Justificación de la investigación 24

2. REVISIÓN LITERARIA 26

2.1. Estrategia empresarial 26

2.1.1. Estrategias genéricas de Porter 28

2.2. Gestión de proyectos 38

3. METODOLOGÍA 42

3.1. Enfoque y alcance de la investigación 42

3.2. Población y muestra 42

3.2.1. Definición de la población 43

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra 44

3.3. Instrumento(s) 45

3.4. Descripción de procedimientos 46

3.5. Análisis de información 47

3.5.1. De la encuesta 47

3.5.2. De la entrevista 47

3.6. Consideraciones éticas 48

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas 48

3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales 48

4. RESULTADOS 48

4.1. De la encuesta 49

4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter 49

4.1.2. Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial 54

4.2. De la entrevista 58

4.2.1. Análisis Pregunta No. 2 58

4.2.2. Análisis pregunta 3. 59

4.2.3. Análisis pregunta 4 61

4.2.4. Análisis de nube de palabras 63

5. CONCLUSIONES 65

Referencias 69

Apéndice A 74

Apéndice B 75

Apéndice C 76

APENDICE D 81

Lista de tablas

Tabla 1

Distribución por tamaño del stock de empresas en Medellín (2024) 18

Tabla 2

Clasificación empresarial en Colombia por tamaño 38

Tabla 3

Estrategias genéricas de Porter aplicadas en las empresas analizadas 47

Lista de figuras

Figura 1.

La empresa a la cual es CEO 42

Figura 2.

Antigüedad de la empresa 43

Figura 3.

Género 44

Figura 4.

Grado de escolaridad culminado 45

Figura 5.

Rango de edad 46

Figura 6.

Estrategias 47

Figura 7.

Utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio 48

Figura 8.

Figura en red de la importancia de la gestión de proyectos 51

Figura 9.

Figura en red de los puntos o causas de la gestión de proyectos 52

Lista de anexos

Anexo A

Instrumento de encuesta aplicado a los CEO 65

Anexo B

Guía de entrevista semiestructurada 66

Anexo C

Resultados completos de la encuesta 67

Anexo D

Transcripción de entrevistas realizadas 71

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos en medianas empresas del sector servicios en Medellín, Colombia, con el propósito de identificar el tipo de estrategia implementada, según el modelo de estrategias genéricas de Porter, y su articulación con el uso de proyectos como herramienta administrativa. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, con apoyo de técnicas cuantitativas descriptivas, empleando como instrumentos una encuesta aplicada a 60 CEO y entrevistas semiestructuradas a 6 directivos del mismo segmento empresarial.

Los resultados evidencian que la estrategia de diferenciación es la más utilizada por las organizaciones analizadas, representando el 57% de los casos, seguida por el liderazgo en costos (25%) y el enfoque (18%). Asimismo, se encontró que el 90% de las empresas utiliza la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio, lo que refleja una alta adopción de prácticas orientadas a la ejecución estratégica. Si bien es cierto se identifica en algunas ocasiones que en la implementación falta una línea formal con las estrategias empresariales mostrando brechas en términos de madurez organizacional y coherencia estratégica.

Los hallazgos nos dan las bases para concluir que se carece frecuentemente de una configuración sistémica entre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos lo que minimiza la capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles. Existe una necesidad absoluta de fortalecer la convergencia entre la formulación estratégica y su ejecución operativa. Se necesita adaptar modelos de gestión de proyectos más estructurados que funcionen com engranaje directo con los objetivos misionales de la organización, cambiando la intención estratégica en actos reales y medibles.

El estudio resalta que, en las economías en desarrollo, el éxito empresarial depende de la alineación entre la estrategia y la ejecución de proyectos, permitiendo a las organizaciones adaptarse mejor a contextos de alta incertidumbre.

Palabras clave: *estrategia empresarial, gestión de proyectos, estrategias genéricas de Porter, competitividad, medianas empresas, sector servicios.*

Abstract

This research analyzes the relationship between business strategy and project management in medium-sized companies in the service sector in Medellín, Colombia, with the aim of identifying the type of strategy implemented, according to Porter's Generic Strategies, and its alignment with the use of projects as a managerial tool. The study was conducted under a qualitative approach with an exploratory scope, supported by descriptive quantitative techniques, using as instruments a survey applied to 60 CEOs and semi-structured interviews with 6 executives from the same business segment.

The results show that the differentiation strategy is the most widely used among the analyzed organizations, representing 57% of the cases, followed by cost leadership (25%) and focus (18%). Likewise, it was found that 90% of the companies use project management as a tool in business operations, reflecting a high adoption of practices oriented toward strategic execution. However, it is also observed that in some cases the implementation lacks a formal alignment with business strategies, revealing gaps in terms of organizational maturity and strategic coherence.

The findings provide a basis to conclude that there is often a lack of a systemic configuration between business strategy and project management, which reduces the capacity to generate

sustainable competitive advantages. There is a clear need to strengthen the convergence between strategic formulation and its operational execution. More structured project management models must be adopted so that they function as a direct mechanism aligned with the organization's mission objectives, transforming strategic intent into real and measurable actions.
The study highlights that, in developing economies, business success depends on the alignment between strategy and project execution, enabling organizations to better adapt to highly uncertain environments.

Keywords: *business strategy, project management, Porter's generic strategies, competitiveness, medium-sized enterprises, service sector.*

Introducción

En el escenario global actual, la gestión empresarial ha dejado de ser un simple tablero de ajedrez técnico para convertirse en un ecosistema vivo. El mundo actual y la disrupción tecnológica no solo ha acelerado la competencia, ha transformado los pensamientos humanos, hoy en día las organizaciones compiten por la confianza y el sentido de pertenencia de sus clientes y colaboradores.

Como bien señala Porter (1996), la estrategia define la dirección y el posicionamiento; sin embargo, en la práctica contemporánea, la estrategia es el puente entre la visión de negocio y la realidad humana. Es la guía que tienen las organizaciones para enfocarse en lo que tienen que hacer sin perder el rumbo administrativo ni operativo.

En estos tiempos gestionar una organización en tiempos de transformación digital y competencia voraz es, ante todo, un ejercicio de visión. Se trata de encontrar un lugar en el mercado y no solo sobrevivir. Es aquí donde la estrategia empresarial es el canal entre la empresa y la realidad operativa. Para el sector servicio es de vital importancia diseñar una estrategia solida para garantizar la excelencia y la humanización del servicio como compromiso con la sostenibilidad y con el cambio constante.

Este estudio no se desarrolla aisladamente, sino que tiene su razón de ser y su fundamento dentro de un macroproyecto del tipo NODO. Esta integración no es

solamente formal; proporciona a la investigación una base firme, garantizando que cada objetivo y pregunta planteada se ajuste a una línea de investigación con un impacto real y a una visión común.

Teniendo en cuenta esta estructura colaborativa, el foco de este trabajo empresarial en Medellin, específicamente en medianas empresas de servicios. En este momento es donde entendemos que la estrategia deja de ser intenciones para convertirse en realidad a través de proyectos. Como bien señala el Project Management Institute (PMI, 2021),Los proyectos no son solo tareas operativas técnicas, son el motor que permite a las empresas hacer realidad sus sueños y tener la competitividad en un entorno que no da tregua.

Se observa que las empresas no logran articular la formulación estratégica con la operativa ya que existen obstáculos para darla por hecho. Como señala Porter (1985), la capacidad de la organización para llevar a cabo las actividades que la sostengan es lo que determina la ventaja competitiva, no simplemente la selección de una estrategia. Es así como la gestión de proyectos se enmarca en una herramienta fundamental para hacer realidad la estrategia sin embargo el uso en algunas organizaciones sigue siendo poco o limitado.

A partir de esta problemática, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las medianas empresas del sector servicios en Medellín, Colombia, y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa? En coherencia con esta pregunta, el objetivo general del estudio consiste en

determinar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter (1980), y su relación con la implementación de la gestión de proyectos desde la perspectiva de los CEO. De manera complementaria, se establecen como objetivos específicos definir el tipo de estrategia empresarial predominante, caracterizar el uso de la gestión de proyectos y analizar la percepción de los directivos frente a su importancia estratégica.

La justificación de la investigación radica en la necesidad de comprender cómo las medianas empresas del sector servicios, que representan una proporción significativa del tejido empresarial en Medellín, enfrentan los retos de un entorno altamente dinámico y competitivo. Estas empresas al no tener los recursos necesarios y no contar con las estructuras formalizadas, requieren fortalecer sus capacidades estratégicas y operativas para garantizar su sostenibilidad (Porter, 2008). En este sentido, concatenar la estrategia y la gestión de proyectos se vuelve en un factor concluyente para mejorar la eficiencia, la innovación y la capacidad de adaptación organizacional.

El andamiaje de esta investigación se sostiene sobre tres ejes que, al entretejer, ofrecen una visión integral de la gestión moderna. No se trata solo de literatura académica, sino de los marcos de referencia que permiten a un directivo transformar una visión en resultados tangibles:

La Evolución de la Estrategia Empresarial: Entendemos la estrategia no como un plan estático, sino como un proceso dinámico de adaptación y creación de valor. Siguiendo a autores como Grant (2019) y Teece (2010), La estrategia de hoy en día es la capacidad que tiene una organización de visualizar el futuro, teniendo como bases el análisis tanto de

su interior como organización como de su entorno asegurando que su razón de ser siga siendo relevante para el mundo cambiante.

El Pragmatismo de Porter: Las Estrategias Genéricas; nos apoyamos en el legado de Michael Porter (1980, 1985). Sus estrategias genéricas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, actúan como las rutas maestras que una empresa puede seguir. Esto no solo es teoría, con decisiones que muestran la identidad competitiva de la organización y determinan como se posicionan frente a los competidores para ser sostenible.

La Gestión de Proyectos: la teoría se encuentra con la realidad a través de la gestión de proyectos. Basándonos en referentes como Kerzner (2017) y el PMI (2021), Entendemos que esta disciplina es el puente hacia la acción, teniendo como base un conjunto de acciones dentro de unos procesos estructurados que permiten que las grandes ideas no se queden solo en el papel, siendo este el mecanismo de control y ejecución que da lugar a que se lleven a cabo cada idea, alineada con los objetivos más elevados de la organización.

En cuanto a la metodología, el estudio adopta un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, apoyado en técnicas cuantitativas descriptivas. La recolección de información se realizó mediante la aplicación de encuestas a 60 CEO de empresas medianas del sector servicios en Medellín, así como entrevistas semiestructuradas a 6 directivos. El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando herramientas como Excel y Atlas.ti, lo que permitió identificar patrones y tendencias en la relación entre estrategia y gestión de proyectos .

Los resultados muestran que la estrategia más usada por las empresas analizada es la diferenciación, lo que ratifica la relevancia de generar valor en el servicio atreves de

características únicas en el mismo. También se puede observar alta aceptación por la gestión de proyectos como herramienta institucional; pero en muchos casos esta no se alinea con la estrategia empresarial, lo que limita el impacto en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Las conclusiones del estudio resaltan la necesidad de fortalecer la capacidad de las empresas que puedan permitir una implementación estratégica más adecuada y estructurada enfocada en la creación de valor de los entornos dinámicos de las organizaciones , con el objetivo de correlacionar la estrategia empresarial con la gestión de proyectos y sean así alineados una ventaja competitiva organizacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Los problemas a los que se enfrentan las compañías pueden tener distintos orígenes. En términos generales, como ejemplo, estos pueden surgir debido a elementos internos de la organización o a factores externos (Mariño Ibáñez et al., 2008).

La gerencia de las compañías se distingue por ser la instancia que toma las decisiones más relevantes, por lo general estratégicas (si es gerencia general, presidencia, CEO o funciones similares) o tácticas (si es gerencia departamental). La responsabilidad de la empresa en términos de negocio, sostenibilidad y durabilidad recae sobre esta.

A pesar de que los programas académicos de negocios están orientados a desarrollar las competencias gerenciales, solo se puede comprobar su eficacia en la práctica, donde nos topamos con metáforas como la presencia de océanos azules y rojos (Kim y Mauborgne, 2008) y el análisis detallado de la necesidad de diferenciación en el mercado para evitar desaparecer (Monterroso, 2016). Esto deja muy claro que los gerentes deben determinar una estrategia definida para encarar su futuro en el competitivo entorno actual al que denominamos mercado.

La estrategia se vuelve un punto crucial de la organización al ser un medio para alcanzar las metas propuestas (Francés, 2006). Los problemas de planificación, que están relacionados sobre todo con la estrategia, y los problemas de gestión, que tienen que ver con las competencias del gerente, son algunos de los asuntos detectados en el desempeño de la gerencia (de León, 2012).

Según el Project Management Institute (PMI, 2021), la gestión de proyectos es una herramienta. Importante para el desarrollo empresarial ya que apoya a la planificación estratégica, a la ejecución y control de las acciones alcanzar. Desde este punto de vista, los proyectos son instrumentos a través de los cuales la estrategia se realiza en acciones especificas como los procesos de cada una de las fases, es así como se pueden desarrollar nuevos servicios, mayor tecnología para digitalizarlos procesos, optimizar la experiencia del cliente y lo más importante la apertura de nuevos mercados. Es impactante darse cuenta como en muchas organizaciones medianas la administración de proyectos se realiza de manera informal.

Las empresas del sector de servicios se encuentran con mucha regularidad entornos muy cambiantes y exigentes por la intensa competencia, clientes mas exigentes y por

último, pero no menos importante el avance tecnológico. En este contexto, la estrategia de negocios se vuelve un factor clave para asegurar que las empresas sean sostenibles y competitivas, sobre todo en las medianas empresas, que tienen recursos limitados y estructuras organizativas menos formales que las grandes empresas (Porter, 2008).El sector de servicios ha crecido muchísimo en sectores de tecnología, turismo, salud e industrias creativas, es importante examinar como diseñan y llevan a cabo las estrategias para el futuro y las actuales condiciones del mercado.

La tabla 1 muestra la composición de las empresas en Medellín, Colombia. Al igual que a nivel global (Arce et al., 2021), se puede observar que la mayoría de las compañías están clasificadas como microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

1.2 Tabla 1

La distribución por tamaño del stock de empresas a cierre de 2024 es la siguiente:

Tamaño	**Número de empresas (2024)**	**Participación (%)**
Micro	148,014	93,1
Pequeña	8,185	5,10%
Mediana	1,953	1,23%
Grande	689	0,40%
Total	158,831	100%

Nota. Adaptado de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2024)

En la jurisdicción analizada, más del 98 % de las empresas son micro y pequeñas, lo cual confirma que la base productiva se encuentra concentrada en unidades más pequeñas (un patrón que ha sido constante en periodos anteriores).

Debido a la intensa competencia y a la rapidez de la transformación tecnológica las empresas en Medellín enfrentan desafíos importantes porque requieren de mayor adaptación organizacional. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2023), las organizaciones de la ciudad operan en un entorno cada vez más dinámico, donde la innovación y la actualización tecnológica son determinantes para mantener la competitividad. Asimismo, estudios sobre gestión empresarial en Colombia demuestran que muchas organizaciones presentan restricciones en sus capacidades directivas y en la implementación de procesos estratégicos, lo cual afecta su sostenibilidad en mercados altamente exigentes (DANE, 2022; López & Montoya, 2021). Para sostener la ventaja competitiva se ha convertido en un requisito la gestión estratégica y la implementación de nuevas tecnologías. Sin embargo, la evidencia muestra que la implementación de herramientas como la gestión de proyectos continúa siendo desigual y, en muchos casos, limitada por brechas en capital humano, madurez organizacional y recursos tecnológicos (Porter, 1985). Comprender la relación entre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos se convierte una necesidad fundamental para fortalecer el desempeño organizacional ya que la situación presenta desafíos significativos en la eficiencia operativa, alineación estratégica e innovación.

1.3 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 medianas empresas del sector servicios en Medellin- Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

1.4 Los objetivos de investigación

1.4.1 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 medianas empresas del sector de servicios en Medellín - Colombia, según perspectiva de sus CEO.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las medianas empresas del sector de servicios en Medellín- Colombia

2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las medianas empresas del sector de servicios en Medellín - 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 en el sector de servicios

1.5 Justificación de la investigación

Es un hecho conocido que las compañías son esenciales para la economía de las naciones. El circuito económico evidencia que contribuyen al desarrollo económico a nivel local, regional y nacional de diversas maneras: ofrecen bienes y servicios, requieren empleos y abonan impuestos (Barrera y Parra, 2020; Massad, 2007).

Se basa en la necesidad de entender cómo las compañías colombianas, sin importar su dimensión, implementan tácticas empresariales que les posibiliten hacer frente a un ambiente de alta competencia y variabilidad. Que las compañías son importantes para las economías de los países no es un misterio, porque al producir bienes y servicios, crear puestos de trabajo, abonar impuestos y activar el ciclo económico, cooperan con el avance económico a nivel local, regional y nacional (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020).

No obstante, la estabilidad y competitividad de las organizaciones no están aseguradas, sobre todo en economías emergentes. En estos casos, el mercado ejerce presión para que existan líderes estratégicos que puedan dirigir a las compañías hacia una perspectiva sostenible y diferenciada.

Es así como la gestión del CEO es fundamental, porque se necesitan gerentes capaces de analizar e interpretar el entorno, tomar decisiones y liderar estratégicamente para poder cumplir con los objetivos misionales de la organización. (Muhammad y Ameer, 2021). Por lo tanto, resulta importante examinar la relación entre las estrategias

comerciales propuestas por Porter y la puesta en marcha de la administración de proyectos para comprender cómo las compañías colombianas estructuran sus esfuerzos con el fin de asegurar su sostenibilidad y desempeño a largo plazo.

La relación de la estrategia competitiva y la gestión de proyectos es un fator crucial para accionar a las dinámicas que el mercado exige por la alta competencia, por la innovación y por la creciente eficiencia. En este sentido, los proyectos funcionan como mecanismos clave para implementar la estrategia organizacional y generar valor en entornos dinámicos (Shenhar & Dvir, 2007). Asimismo, las empresas deben ajustar persistentemente sus decisiones estratégicas para responder a las presiones competitivas y a los cambios del mercado (Porter, 2008). Estas organizaciones, que constituyen una parte importante del sistema de empresas locales, tienen el reto de convertir las estrategias generales de Porter (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) en acciones detalladas y cuantificables que posibiliten mantener su posición competitiva. La gestión de proyectos se convierte en una herramienta importante para concretar la estrategia, ya que permite planear, ejecutar y supervisar las iniciativas que están alineadas con las metas organizacionales (Kerzner, 2017).

En este sentido, la innovación no solo implica el desarrollo de nuevos productos o procesos, sino también la capacidad de las empresas para reconfigurar sus estrategias y generar ventajas competitivas sostenibles. En economías en vías de desarrollo, como la de Colombia, donde el entorno es incierto, es esencial que el CEO y el equipo directivo sean capaces de combinar su visión estratégica con métodos formales para gestionar proyectos

e innovar a fin de garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa (Muhammad & Ameer, 2021; Caballero Santín et al., 2024).

2. REVISIÓN LITERARIA

Esta revisión de la literatura, que sirve como marco teórico, se formula a partir de tres elementos esenciales vinculados tanto con los objetivos de investigación como con la pregunta: gestión de proyectos, estrategias genéricas de Porter y estrategia empresarial.

2.1.Estrategia empresarial

La estrategia empresarial es uno de los conceptos centrales en la administración estratégica y constituye el eje articulador de las decisiones que permiten a las organizaciones alcanzar ventajas competitivas sostenibles en entornos dinámicos y turbulentos.

Según Chandler (1962), la estrategia es “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos” (p. 13). Esta definición pionera enfatiza el carácter deliberado y la orientación hacia metas de largo plazo.

Porter (1996), desde la perspectiva del posicionamiento competitivo, define la estrategia como “la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades” (p. 68). El autor subraya que la esencia de la estrategia radica en elegir realizar actividades distintas a las de los rivales o realizar actividades similares de manera diferente.

Quinn (1980) adopta un enfoque incrementalista y define la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas, políticas y secuencia de acciones de una organización en un todo coherente” (p. 7), reconociendo que en la práctica las estrategias suelen desarrollarse de forma lógica e incremental más que mediante procesos totalmente planificados.

Grant (2019) plantea una definición contemporánea al afirmar que “la estrategia empresarial es la forma en que una compañía crea valor para sus stakeholders a través de la configuración de sus actividades en relación con su entorno externo” (p. 11). Este autor incorpora la creación de valor y la relación con múltiples grupos de interés.

Rumelt (2011) enfatiza la calidad de la estrategia y la define como “una respuesta coherente y coordinada a un desafío importante” (p. 6). Para Rumelt, una buena estrategia

Una estrategia aceptable debe tener un diagnóstico, una política que ayude con la guía de la misma y un conjunto de acciones que sean coherentes con el desarrollo.

Aunque existen múltiples enfoques, puede observarse una evolución del concepto: desde visiones clásicas centradas en la planificación deliberada (Chandler, Andrews) hacia perspectivas más flexibles que reconocen estrategias emergentes (Mintzberg, Quinn), el posicionamiento competitivo (Porter), la calidad y coherencia de la respuesta estratégica (Rumelt), la creación de valor para stakeholders (Grant) y la necesidad de capacidades dinámicas en entornos turbulentos (Teece). Esta diversidad conceptual refleja la complejidad del fenómeno estratégico y la necesidad de adoptar enfoques contingentes según el contexto organizacional.

Desde el punto de vista de la administración del cambio, el liderazgo no se limita a concebir estratégicamente las transformaciones, sino que comprende también la habilidad para respaldar emocionalmente a los equipos durante esos procesos. En este contexto, se

resalta que "los líderes deben tener la capacidad de manejar sus propias emociones y las de los demás para dirigir a sus equipos eficazmente a través del cambio en un entorno empresarial que se enfrenta continuamente a retos y transformaciones" (Montoya Rojas et al., 2025). La gestión emocional es un componente esencial para implementar con eficacia estrategias de cambio, según esta afirmación.

El hecho de incorporar la sostenibilidad en la estrategia empresarial no solo es una obligación ética, sino que además puede representar beneficios competitivos. Las compañías que implementan prácticas sostenibles a menudo ven un incremento en su reputación, fidelidad del cliente y acceso a mercados nuevos. como lo mencionan (Santamaria Mora et al 2025)

2.1.1. Estrategias genéricas de Porter

En su libro "Competitive Strategy", el célebre estratega de empresas y "gurú" en el campo de la gestión, Michael Porter, se refirió por primera vez a las estrategias generales que las compañías toman. “Procedimientos para el análisis de industrias y competidores” en el año 1980. En su escrito, menciona que existen tres clases de estrategias genéricas claramente distinguibles y también se refiere al peligro de que una compañía esté "estancada en la mitad", lo cual quiere decir que no emplea los rasgos identificables de alguna de las tres estrategias.

Las estrategias, según lo expuesto por Porter (1980), son: Focalización o concentración; diferenciación; y liderazgo global de costos.

Según Barrera Liévano (2024, p. 37), La estrategia se vuelve un factor determinante para la organización, porque actúa como un vehículo para lograr las metas definidas, influyendo en el presente y el futuro de la compañía.

Igualmente es importante determinar los elementos económicos, culturales y estructurales que posibilitan a una región competir y evolucionar en un contexto global complejo Sánchez, D. D et al., (2025) reconociendo que la competitividad no surge de manera aislada.

Kohtamäki et al. (2022) señalan que el sector servicios requiere estrategias de competencia más adaptables y enfocadas en la experiencia del usuario, lo que significa que se deben añadir habilidades organizacionales dinámicas a las estrategias generales de Porter para poder afrontar entornos muy cambiantes.

Según Grant (2022), la estrategia de enfoque posibilita que se fortifique el vínculo con el cliente y que haya diferenciación en mercados competitivos. No obstante, la capacidad organizacional para mantener una propuesta de valor depende del conocimiento minucioso del segmento que se tiene como objetivo para desarrollar eficazmente la estrategia.

La competitividad de una organización se ve afectada por elementos regionales y sistémicos, entre los que se incluyen la infraestructura, el capital humano, la cultura empresarial y las políticas públicas. Sánchez et al. (2025) Discuten que la competitividad se da por la relación en cómo actúa la estrategia empresarial y el contexto en el que se da, lo que es muy importante para las compañías de servicios.

2.1.2.1. Liderazgo de costos globales. Como indica Porter (2008, 52), su propósito principal es "lograr el liderazgo en costos globales a través de una serie de políticas

funcionales orientadas a este objetivo fundamental". En términos generales, Porter sostiene que esta estrategia posibilita que la compañía establezca precios bajos en comparación con la competencia. En realidad, el precio se determina a partir del valor de venta del competidor más cercano; además, es improbable que el cliente cambie el artículo brindado por la empresa por otro bien sustitutivo debido al precio de venta.

Michael Porter (1985) plantea que una de las tres estrategias genéricas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible es el liderazgo en costos. Esta estrategia consiste en que la empresa se orienta a convertirse en el productor de menor costo dentro de su industria, manteniendo niveles aceptables de calidad.

Según Porter, lograr esta posición permite a la organización competir con mayor solidez porque puede:

1. Ofrecer precios más bajos que la competencia, ganando participación de mercado.
2. Mantener precios promedio y obtener mayores márgenes, debido a su estructura de costos más eficiente.
3. Sostenerse frente a presiones competitivas, como guerras de precios, nuevos entrantes o sustitutos.

Porter (1985) explica que el liderazgo en costos se obtiene mediante una combinación de factores como:

- Economías de escala.
- Tecnología eficiente.
- Diseño de productos orientado a reducir costos.
- Control riguroso de gastos operativos.
- Acceso preferencial a materias primas.

- Procesos productivos estandarizados.

Este enfoque exige una disciplina organizacional orientada a la eficiencia en todas las actividades de la cadena de valor.

La obra de Porter (1985) establece que el liderazgo en costos no solo consiste en reducir precios, sino en desarrollar una estructura integral de eficiencia que permita a la empresa sostener ventajas competitivas a largo plazo, incluso en escenarios de alta rivalidad y presión del mercado.

En coherencia con este planteamiento, Duarte Sánchez et al. (2025) demuestran que la innovación en procesos y gestión es un factor clave de éxito, especialmente para pymes y microempresas, debido a su impacto directo en la productividad y la optimización de recursos.

Investigaciones más recientes resaltan que en los entornos dinámicos actuales el liderazgo en costos globales tiene que adecuarse. Haseeb et al. (2023) indican que las entidades que mezclan estrategias de costos con innovaciones en procedimientos y sostenibilidad obtienen una mayor duración de sus ventajas competitivas, eludiendo así el peligro de competir solo por precio. Esto concuerda con el desarrollo del pensamiento estratégico, que admite que la innovación no se opone al liderazgo en costos, siempre y cuando dicha innovación esté enfocada en la eficiencia.

Mor, Kharub y Sharma (2022) demuestran que las compañías que implementan estrategias de liderazgo en costos basadas en prácticas operativas avanzadas y mejora

constante obtienen un rendimiento más alto, sobre todo al incorporar la eficiencia operacional con habilidades tecnológicas. Estos descubrimientos son especialmente significativos en mercados globales, en los cuales la competencia no solo ocurre entre compañías locales, sino también entre redes de producción internacionales.

2.1.2.2. Diferenciación. Porter (2008, 54) sostiene que el producto que se presenta al mercado en esta estrategia es "algo que se considera exclusivo en toda la industria." Este estatus de "único" se puede alcanzar a través de distintos métodos, como el diseño o las características, entre otros. En este caso, el mercado valora la calidad, la innovación y la tecnología que se encuentran en el producto. El cliente no puede hallar un producto igual o parecido que tenga todas las características del producto de la empresa con esta estrategia genérica, y el precio de venta no es un factor importante para su compra, ya que los rasgos del producto son el punto central de la adquisición.

La diferenciación se define como la búsqueda deliberada por parte de la empresa de ofrecer productos o servicios percibidos como únicos por los clientes, ya sea por sus características, calidad, diseño, marca o servicios asociados, que permitan cobrar una prima de precio y reducir la sensibilidad al precio de la demanda (Porter, 1985). La diferenciación exige que la organización configure un conjunto distintivo de actividades (cadena de valor) que generen valor percibido superior, de modo que la posición estratégica resultante sea defensible frente a la imitación.

Desde la perspectiva de los recursos y capacidades, la efectividad de la diferenciación depende de la posesión y explotación de recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles, condiciones que permiten convertir atributos organizacionales en ventajas sostenibles, (Barney, 1991). En otras palabras, la diferenciación no es solo una decisión de

marketing, sino una capacidad estratégica que integra recursos tangibles e intangibles (marca, know-how, diseño, redes de distribución) para crear una proposición de valor única.

Evidencia empírica en contextos latinoamericanos muestra que la diferenciación adopta formas diversas, por ejemplo, innovación en producto y servicio, mejoras en la calidad percibida, personalización y desarrollo de servicios añadidos, y que la efectividad de estas estrategias está estrechamente ligada a la capacidad organizativa para articular innovación con la proximidad al cliente. Estudios configuracionales realizados en agronegocios latinoamericanos identifican combinaciones de prácticas (innovación, gestión de la calidad y énfasis en la percepción de valor) que conducen a una diferenciación con alto valor percibido, lo que sugiere que no existe una única «fórmula» sino rutas múltiples dependientes del contexto y de las capacidades internas de la empresa (Brenes, Ciravegna & Acuña, 2020).

Asimismo, los autores destacan que la innovación no se limita al desarrollo de nuevos productos, sino que incluye mejoras en la experiencia del cliente, la cultura organizacional y las prácticas de responsabilidad social. Estas dimensiones fortalecen la diferenciación estratégica, ya que construyen propuestas de valor difíciles de imitar y sustentadas en el conocimiento y el capital humano (Duarte Sánchez et al., 2025). De este modo, la innovación se consolida como el principal motor de la diferenciación competitiva

De acuerdo con Kohtamäki et al. (2022) y Teece (2022), el análisis de la competitividad empresarial se fortalece cuando se combinan distintos enfoques metodológicos, ya que esta integración permite explicar de manera más profunda cómo se diseñan e implementan las estrategias en contextos organizacionales complejos.

El replanteamiento de la política empresarial propuesto por Congregado (2025) respecto a el emprendimiento de alto impacto se presenta en los profesionales que optan por "explotar una oportunidad de negocio" y dejan sus trabajos asalariados por su propia voluntad.

Esta clase de emprendimiento se distancia de la percepción del autoempleo como el "último recurso" asociado a la precariedad. La continuidad en la actividad empresarial debe ser analizada a partir del criterio de la voluntariedad. No se debe vincular el éxito de manera automática con la razón de entrada, sino con "el carácter voluntario o involuntario de la permanencia".

2.1.2.3. Enfoque o concentración. El enfoque o concentración consiste en "concentrarse en un sector de la línea de productos, en un conjunto de clientes o en un mercado geográfico. Su objetivo principal es brindar un servicio excepcional a un mercado específico" (Porter, 2008, 55). La empresa siempre va a dirigir sus esfuerzos a atender las necesidades de un segmento especifico dando excelencia en el servicio como ventaje competitivo.

La estrategia de enfoque, también denominada táctica de concentración, consiste en dirigir las energías competitivas hacia un segmento específico del mercado con el fin de atenderlo mejor que los competidores generalistas. Porter (1985) Esta estrategia se enfoca en seleccionar un nicho con características claras y hacer una propuesta de valor ajustadas a las necesidades particulares, lo que permite generar una ventaja competitiva

Desde la perspectiva de los recursos y capacidades, la estrategia de enfoque es coherente con la visión basada en recursos (RBV). La posesión y la explotación de los recursos valiosos, difíciles de imitar y organizados adecuadamente se da de la ventaja competitiva. Wernerfelt (1984) argumenta que las empresas que se centran en segmentos específicos pueden valer recursos únicos relacionados con el juicio profundo del cliente o la

especialización productiva, mientras que Peteraf (1993) señala que estas capacidades permiten crear barreras a la imitación dentro del nicho objetivo.

Sousa y Voss (2008) destacan que las prácticas operativas deben adaptarse a las contingencias del entorno específico, lo que implica ajustar procesos, calidad y estructura interna según las necesidades del segmento elegido. Esta adaptabilidad es especialmente relevante para pequeñas y medianas empresas, las cuales, al no competir en escala o volumen, encuentran en el enfoque un mecanismo viable para ofrecer valor agregado, fortalecer la relación con sus clientes y competir con empresas de mayor tamaño que no pueden personalizar su oferta con el mismo nivel de profundidad.

Según Cegarra-Navarro, Soto-Acosta y Wensley (2022), las compañías que enfocan su estrategia en ciertos segmentos y desarrollan habilidades de aprendizaje organizacional obtienen una adaptación superior y un rendimiento más alto.

La capacidad para adaptarse estratégicamente también refuerza la estrategia de enfoque en situaciones de gran incertidumbre. Según Teece (2022), las habilidades dinámicas posibilitan que las compañías modifiquen sus recursos para adaptarse a las transformaciones del ambiente; esto es vital para las entidades que funcionan en nichos concretos y tienen que prever cambios en los gustos de su clientela. De esta manera, la concentración no significa rigidez, sino una especialización adaptable que se fundamenta en el conocimiento detallado del mercado objetivo.

2.1.2.3. Posición de estancamiento en la mitad. En lo que respecta a la estrategia de competencia, según Porter (2008, 58), la compañía se encuentra "en una posición estratégica muy deficiente". Según el autor, este escenario tendrá como resultado que la

rentabilidad de su actividad comercial sea escasa y que quede expuesta frente a las fuerzas del mercado.

La noción de “estancamiento en la mitad” fue introducida por Porter (1980, 1985) para describir a aquellas organizaciones que no logran adoptar de forma consistente ninguna de las estrategias genéricas, liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, lo que las coloca en una posición competitiva débil. De acuerdo con Porter (1985), estas empresas no pueden ofrecer precios bajos de manera sostenible, tampoco generan atributos de valor suficientes para diferenciarse, ni alcanzan el nivel de especialización que demanda una estrategia de enfoque; por lo tanto, terminan compitiendo sin una propuesta clara, lo cual reduce su rentabilidad y las hace más vulnerables en mercados dinámicos. Esta falta de claridad estratégica implica que los recursos se dispersan, los procesos se vuelven ineficientes y la oferta de valor pierde coherencia frente a las expectativas del mercado.

Diversos estudios han analizado empíricamente la idea del estancamiento estratégico. Miller (1992) concluye que las empresas que buscan simultáneamente múltiples estrategias sin una estructura organizativa adecuada enfrentan mayores riesgos de incoherencia interna, ya que la combinación desarticulada de actividades estratégicas genera tensiones entre costos, calidad e innovación. De manera similar, Campbell-Hunt (2000) sostiene que las organizaciones que no alinean su estructura, capacidades y procesos con una estrategia definida experimentan pérdidas de rendimiento y menor capacidad de respuesta ante cambios en el entorno, lo que confirma la hipótesis de Porter sobre la inviabilidad de competir con una orientación híbrida mal gestionada.

Asimismo, estudios posteriores muestran que la falta de una estrategia dominante puede traducirse en un desempeño inferior en industrias altamente competitivas. Spanos et al. (2004) encontraron evidencia de que las empresas “atrapadas en el medio” presentan

menor coherencia entre sus recursos, capacidades y actividades de la cadena de valor, lo que dificulta la creación de ventajas competitivas sostenibles. Desde un enfoque complementario, Kim y Mauborgne (2005) advierten que los modelos estratégicos sin una propuesta clara de diferenciación o sin estructura de costos eficiente tienden a generar "zonas grises" donde la empresa no ofrece ni valor superior ni precios competitivos, debilitando su posición en el mercado.

La literatura científica más actual indica que la estrategia es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Según Cegarra-Navarro, Soto-Acosta y Wensley (2022), las organizaciones que ponen en práctica estrategias de concentración y perfeccionan su capacidad para aprender como entidad logran un rendimiento superior y una mejor adaptación a nivel estratégico. Esto ocurre porque el punto de vista permite reunir conocimientos concretos del cliente y del entorno competitivo, lo que se traduce en decisiones estratégicas más certeras.

Teece (2022), por su parte, Las organizaciones funcionan en determinados nichos reorganizando sus estrategias para ser más competitivos lo que hace posible el funcionamiento de las mismas. Desde este punto de vista, la estrategia de enfoque no significa una rigidez estratégica, sino una especialización que es flexible y permite prever los cambios en el mercado y sostener la competitividad a largo plazo.

2.2.Gestión de proyectos

Un modelo de gestión de proyectos, conforme a lo que dice Kerzner (2017), es una estructura metodológica que posibilita la normalización de la realización de proyectos por medio de procesos formales.Esta perspectiva indica el valor de los procesos estandarizados y el aprendizaje organizacional como técnicas para asegurar la razón en la administración.

El PMI (2021) define un modelo de gestión como un conjunto de procesos integrados que abarca la planificación, implementación, monitoreo y finalización. Cada uno de estos procesos cuenta con insumos, resultados y herramientas específicas. Este método ve el modelo como una guía estructural que fue creada a partir del "PMBOK", un estándar global de gran relevancia. Asimismo, Turner (2009) señala que un modelo de gestión brinda una representación ordenada de la manera en que una entidad organiza el ciclo vital del proyecto y las prácticas correspondientes en cada fase. Esto implica una integración entre la estrategia organizacional y las prácticas operativas.

Un modelo de gestión, según el PMI (2021), es un conjunto de procesos integrados que incluyen la planificación, implementación, supervisión y finalización. Cada uno de estos procesos tiene herramientas, insumos y resultados particulares. Este método considera el modelo como una guía estructural que se originó en el "PMBOK", un estándar mundial de gran importancia. Además, Turner (2009) indica que un modelo de gestión ofrece una representación organizada de cómo una entidad estructura el ciclo de vida del proyecto y las prácticas pertinentes en cada etapa. Esto supone una combinación de las prácticas operativas y la estrategia organizativa.

En los modelos de gestión la estructura metodológica es un componente fundamental. De acuerdo con Vargas (2015), los modelos deben incluir procesos que determinen cómo se gestionarán el alcance, la calidad, el tiempo, los costos, los riesgos y la comunicación para asegurar la coherencia entre las decisiones tácticas, operativas y estratégicas.Así los procesos no actúan como guían únicamente sino también como un sistema directivo que fija las normas de autoridad, roles y responsabilidades. Archibald y Prado (2019) argumentan, en una perspectiva parecida, que un modelo de administración es un sistema de madurez organizacional que dirige a la compañía hacia prácticas repetitivas, medibles y optimizables, lo cual brinda una guía para incrementar el rendimiento de los proyectos.

Asimismo, autores como Shenhar y Dvir (2007) han puesto de relieve lo relevante que es la perspectiva contingente al diseñar modelos de gestión. Los modelos deben ajustarse al tipo de proyecto, deben ser universales, dado por el grado de complejidad, de innovación y de incertidumbre. Por consiguiente, un buen modelo debe tener medios de medición para calcular las características del proyecto y elegir practicas adecuadas en la planificación, liderazgo, comunicación y control.

A partir de estos aportes teóricos, se pueden señalar elementos fundamentales que generalmente están incluidos en los modelos de gestión de proyectos:

1. Definición del ciclo de vida del proyecto

Definir el ciclo de vida es necesario para el modelo de gestión, o sea, las etapas por las que pasa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Según PMI (2021), las etapas que abarca son la planificación, la iniciación, la ejecución, el monitoreo y control, y el cierre. Turner (2009) añade que cada etapa debe contar con criterios formales de entrada y salida, lo cual garantiza la capacidad de rastrear el proceso y revisar apropiadamente los progresos.

2. Procesos y prácticas estandarizadas

Kerzner (2017) enfatiza lo relevante que es normalizar los procesos para garantizar consistencia en la manera de llevar a cabo proyectos dentro de una entidad. Normalmente, estos procedimientos comprenden la administración de adquisiciones, alcance, cronograma, calidad, riesgos, costos, partes interesadas y comunicaciones. La estandarización mejora el potencial de aprendizaje y hace más fácil la comparación entre proyectos.

3. Roles, responsabilidades y estructura organizacional

Un modelo tiene que determinar de manera precisa los papeles y las obligaciones de cada uno de los participantes del proyecto. Mantel y Meredith (2017) subrayan que es esencial la gobernanza del proyecto para garantizar que las decisiones se tomen a tiempo y que haya transparencia en cuanto a la rendición de cuentas y la autoridad. Esto abarca a los patrocinadores, comités de seguimiento y el director de proyecto.

4. Herramientas, técnicas y plantillas

Según Wysocki (2014), los modelos de gestión incluyen métodos como diagramas de Gantt, EDT (estructura de desglose del trabajo), tableros de control, matrices de riesgos, metodologías ágiles y otros instrumentos que permiten la ejecución y el control. La existencia de plantillas estandarizadas disminuye la variabilidad entre proyectos y facilita la gestión documental.

5. Sistema de control y monitoreo

De acuerdo a Vargas (2015), es esencial controlar el proyecto para garantizar que se cumplan las metas, los indicadores y los entregables. Los modelos incorporan procedimientos para controlar el rendimiento, calcular el valor obtenido, llevar un registro de las modificaciones y mecanismos para supervisar los costos y la programación.

6. Gestión del conocimiento y lecciones aprendidas

Archibald y Prado (2019) subrayan que los modelos de gestión deben incluir procesos de documentación y aprendizaje constante, pues la madurez organizacional se robustece a través de la recopilación y reutilización del saber obtenido en proyectos previos.

7. Adecuación estratégica y contextual

Según Shenhar y Dvir (2007), un modelo exitoso tiene que acomodarse a los objetivos estratégicos de la entidad y también al entorno del proyecto. Esto significa tener en cuenta el

grado de complejidad, la innovación, la duración y el riesgo para elegir la perspectiva apropiada (predictiva, híbrida o dinámica).

3. METODOLOGÍA

El método que se utilizará en esta tesis de maestría se detalla en la sección actual. Respecto a su estructura, se acepta la sugerencia de Lievano et al. (2024) en relación con los elementos que un trabajo de grado de maestría en ciencias administrativas debe incluir.

3.1.Enfoque y alcance de la investigación

Como Hernández et al. (2014) indican, este estudio se fundamenta en una perspectiva cualitativa de carácter exploratorio. Se utiliza la fenomenología empírica. Sin embargo, lo anterior no significa que se abandone el empleo de datos estadísticos adquiridos a partir del procesamiento de información recolectada; en cambio, la investigación tiene como objetivo profundizar en las ideas sobre la percepción de los CEO (y posiciones similares) que participan en el proceso, más que generalizar los resultados.

3.2.Población y muestra

La población y la muestra que se tratan en esta investigación son las siguientes. Asimismo, se detalla el proceso para determinarla y cómo ser seleccionada.

3.2.1. Definición de la población

Se establece como población de estudio a los directores ejecutivos de empresas medianas dedicadas a servicios en Medellín, Colombia. Para este estudio, el CEO (Chief Executive Officer en inglés, o Principal Jefe Ejecutivo en español) es la persona que ocupa los siguientes cargos o similares dentro de la compañía: Gerente general; jefe de la junta directiva; presidente; director ejecutivo (Abels y Martelli, 2013). Uno por compañía.

En Colombia, se entiende por empresa a cualquier sociedad comercial, como la Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita y Sociedad por Acciones Simplificadas. Todas ellas tienen fines de lucro; además de estas, las cooperativas son también consideradas empresas, aunque no con ánimo de lucro (Barrera, 2017).

Respecto al tamaño de la empresa, Lievano et al. (2022) afirman que se regula conforme a lo estipulado en el Decreto 957 del 2019, emitido por el Ministerio de Industria y Turismo. Esta normativa considera los siguientes aspectos: sector; número de empleados; ingresos generados por actividades ordinarias, tal como se ilustra en la tabla 02

Tabla 02

Clasificación empresarial en Colombia por tamaño

Sector	Variable de clasificación	Pequeña	Mediana
	No. de trabajadores (para todos)	Entre 11 y 50	Entre 51 y 200
Manufacturero	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT [1]	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)

Los criterios de inclusión para la investigación actual son: CEO de una compañía, grande, pequeña o mediana, que haya estado funcionando por más de un año desde su fundación legal y que quiera participar voluntariamente.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

En lo que se refiere a la aplicación de las encuestas, el trabajo se realiza con una muestra de 60 CEO de empresas medianas legalmente establecidas. Esta muestra es elegida

[1] Unidad de Valor Tributario-UVT

mediante un muestreo por conveniencia y tiene como variables primordiales la proximidad del estudiante al entorno definido, que en este caso es el municipio de Medellín, Colombia.

En cuanto a la implementación de las entrevistas, estas se llevarán a cabo con una muestra de seis CEO de empresas medianas que estén legalmente constituidas. Se seleccionarán utilizando el muestreo por conveniencia y considerando como variables primordiales la proximidad del estudiante al contexto establecido, en este caso el municipio de Medellín, Colombia.

3.3. Instrumento(s)

Se emplearán dos instrumentos de recopilación de datos que serán aplicados a los CEO, según tamaño de la muestra. En primer lugar, una encuesta (Apéndice C). Esta herramienta incluye preguntas cerradas que se procesarán con MS Excel. La encuesta fue elaborada de acuerdo con la propuesta de Liévano (2024) para establecer el tipo de estrategia empresarial, siguiendo la propuesta de Michael Porter. Esta se validó mediante los métodos de test y retest, juicio de expertos y mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. Se incluyeron además preguntas vinculadas con la administración de proyectos. La encuesta es completamente anónima, y en ella no se puede rastrear ninguna información que asocie a la persona o a la compañía de la cual es CEO con las respuestas dadas.

Además, la entrevista semiestructurada (Apéndice D) se empleará. Esta ha sido confirmada mediante el método de juicio de expertos. Atlas.ti será el programa utilizado para procesar la información que se recolecte con esto.

3.4.Descripción de procedimientos

Tres etapas constituyen el proceso de aplicación de los instrumentos para la recolección de datos primarios. El primero consiste en que el investigador principal del proyecto nodo entrene al estudiante para utilizar la herramienta. En este, se presentan la herramienta, sus elementos constitutivos, las categorías de preguntas y su formato en el documento.

Durante una segunda etapa, el alumno se dirigirá a la población objeto de estudio para realizar la encuesta, conforme al tipo de muestreo definido. Esto se lleva a cabo de modo presencial (físico) por el encuestado. En este momento, el encuestado debe firmar y aceptar el consentimiento informado antes de completar la encuesta.

Para reportar los datos, se utilizará el siguiente formulario de Google. Los resultados de la encuesta se cargarán en la base de datos en línea.

https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7

Un tercer momento en el que el estudiante entrevistará a la persona que encuestó anteriormente. El entrevistado tendrá que aceptar y firmar el consentimiento informado antes de la realización de la entrevista, que será grabada en audio.

Una vez terminada la entrevista y la encuesta, el alumno tendrá que informar los datos de la compañía del CEO a través del enlace siguiente:

https://forms.gle/iiSQFHNkUWsnQ43T6

3.5.Análisis de información

Dos instrumentos tecnológicos se usarán para el análisis y procesamiento de datos. Por un lado, el software MS Excel Office 365 se utiliza para tabular y procesar la información recopilada en la encuesta. Por otra parte, para procesar los datos obtenidos en la entrevista se utiliza el software Atlas.ti.

3.5.1. De la encuesta

Empleo de estadística descriptiva para analizar los datos sociodemográficos, tales como la antigüedad, el tamaño de la empresa, el sector económico, la procedencia del capital, la naturaleza, el rango de edad y nivel educativo de los encuestados CEO.

Asimismo, se aplica la estadística descriptiva para procesar información sobre el tipo de estrategia genérica que se lleva a cabo en la compañía y si se utilizan o no proyectos como herramienta de gestión.

3.5.2. De la entrevista

El análisis inductivo es la metodología empleada para procesar la información en el proceso de codificación. Esta consiste en "construir las categorías a partir del estudio y lectura del material recolectado, sin tener en cuenta categorías preestablecidas" (Rodríguez et al. 2005, p. 141). Atlas.ti es el software informático que se emplea para todo lo mencionado anteriormente.

3.6.Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

Como el proceso de recolección de datos primarios se centra en seres humanos, este estudio tiene en cuenta lo que la declaración de Helsinki establece respecto a principios éticos (AMM, 1964). Asimismo, los instrumentos de recolección de datos fueron presentados ante el comité ético de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, obteniendo su aprobación correspondiente.

3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales

De acuerdo con las pautas éticas establecidas en este estudio, a cada uno de los participantes se le proporciona un consentimiento informado para cada instrumento utilizado; esto es, existe un consentimiento para la encuesta y otro distinto para la entrevista. Los documentos mencionados son presentados en los apéndices A (Consentimiento informado y autorización para el procesamiento de datos personales de la encuesta) y Apéndice B (Consentimiento informado y autorización para el procesamiento de datos personales de la entrevista).

4. RESULTADOS

Este apartado debe contener los hallazgos y resultados del trabajo de campo, de preferencia en el orden del planteamiento que llevan los objetivos específicos del trabajo.

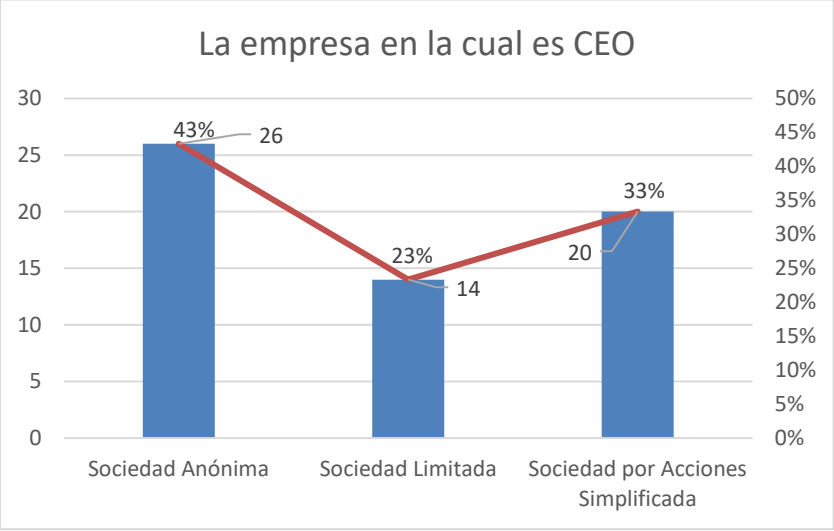
En este apartado no se hacen conclusiones o sugerencias, sino se presenta la información tal cual fue obtenida de las fuentes. Se sugiere que su extensión promedie 3000 palabras.

4.1.De la encuesta

4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter

La estructura legal define el ADN de una empresa, marcando cómo se dirige el negocio y quién responde ante la ley. Al analizar la elección de los CEO, se revelan las tendencias de liderazgo y control que dominan el mercado actual. Esta gráfica detalla ese panorama societario, clave para entender la gestión estratégica hoy.

Figura 1: *La empresa a la cual es CEO*

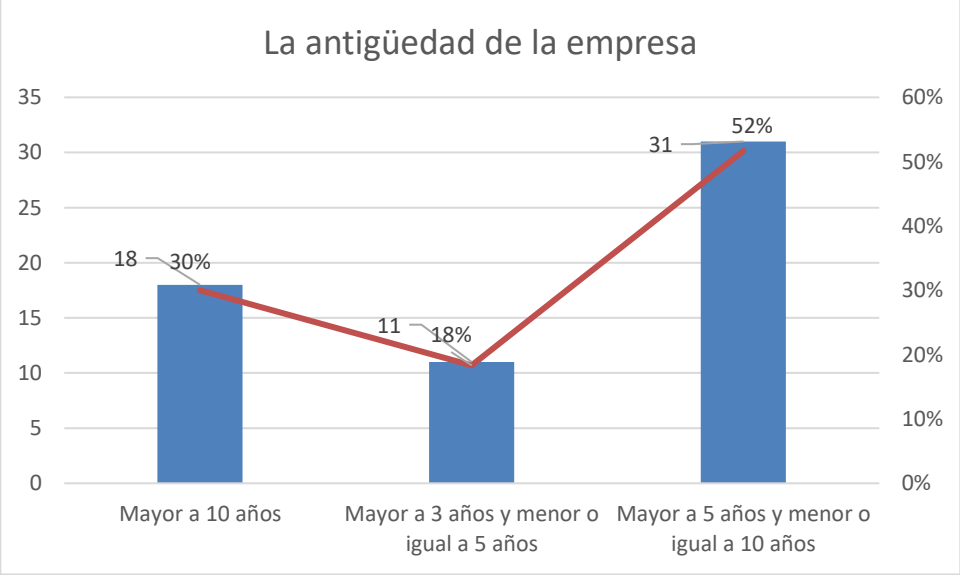


Nota: Elaboración propia

La gráfica muestra que la Sociedad Anónima es la forma jurídica más representativa, con 26 empresas, lo que equivale al 43% del total. En segundo lugar, se encuentra la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) con 20 empresas, correspondiente al 33%, evidenciando también una alta preferencia por este modelo debido a su flexibilidad. Así mismo , la Sociedad Limitada presenta la menor participación, con 14 empresas, representando el 23%.

La antigüedad de las empresas es un indicador relevante para comprender su nivel de consolidación, experiencia en el mercado y capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Analizar este aspecto permite identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentran las organizaciones y cómo esto puede influir en sus estrategias y desempeño. A continuación, se presenta la distribución de las empresas según su tiempo de operación.

Figura 2 *Antigüedad de la empresa*



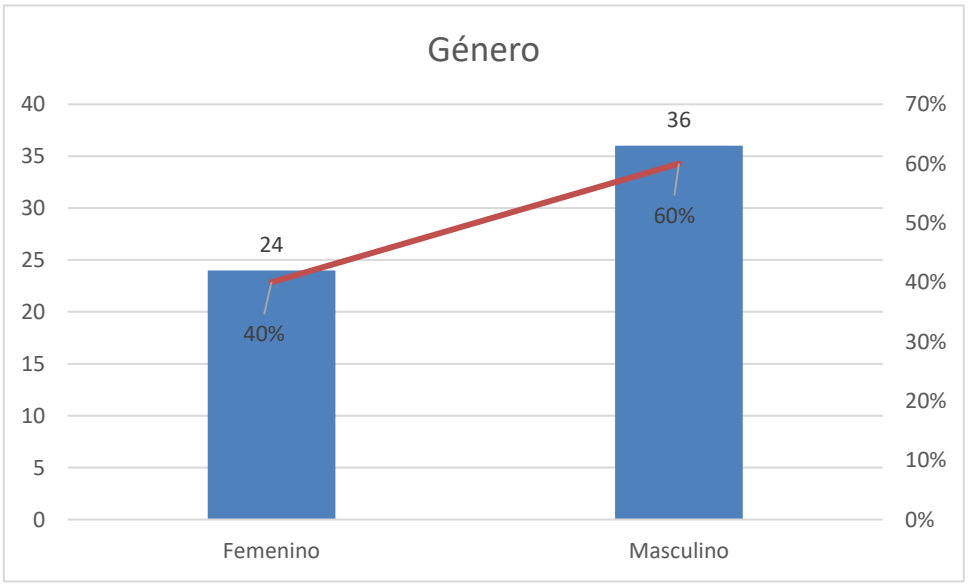
Nota: Elaboración propia

La gráfica evidencia que la mayor proporción de empresas se concentra en el rango de más de 5 años y hasta 10 años de antigüedad, con 31 organizaciones, lo que representa el 52% del total. En segundo lugar, se encuentran las empresas con más de 10 años, con 18 casos equivalentes al 30%, lo que indica un grupo importante de organizaciones consolidadas. Así mismo, el menor porcentaje corresponde a las empresas con una antigüedad de más de 3 años y hasta 5 años, con 11 empresas, representando el 18%.

Analizar quiénes están al frente de nuestras empresas hoy no se trata solo de números o cuotas; se trata de entender cómo la diversidad de miradas enriquece nuestras decisiones. El género en los cargos directivos es el reflejo de una cultura que valora el talento por encima de los prejuicios, creando espacios donde la equidad es el motor de la innovación.

A continuación, exploramos cómo se compone este mapa de liderazgo y qué nos dice sobre el compromiso con una visión empresarial más inclusiva:

Figura3: *Género*

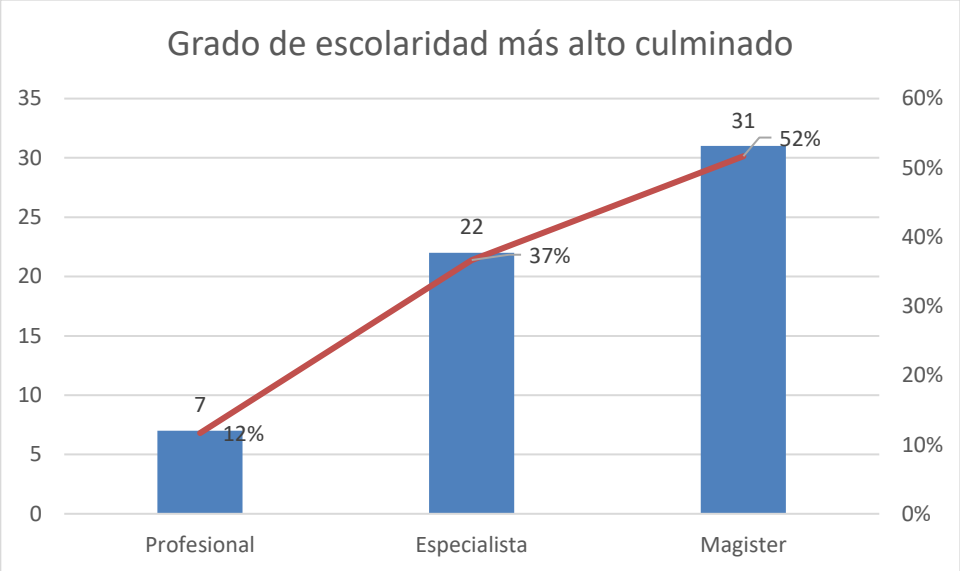


Nota: Elaboración propia

La gráfica muestra que la mayor participación en cargos de CEO corresponde al género masculino, con 36 representantes, lo que equivale al 60% del total. Por su parte, el género femenino cuenta con 24 representantes, representando el 40%.

El nivel de formación académica de los directivos constituye un factor relevante en el análisis organizacional, ya que influye en la capacidad de toma de decisiones, el pensamiento estratégico y la adopción de prácticas innovadoras dentro de las empresas. Evaluar el grado de escolaridad permite comprender el perfil profesional de quienes lideran las organizaciones y su posible impacto en el desempeño empresarial.

Figura 4*: Grado de escolaridad culminado*



Nota: Elaboración propia

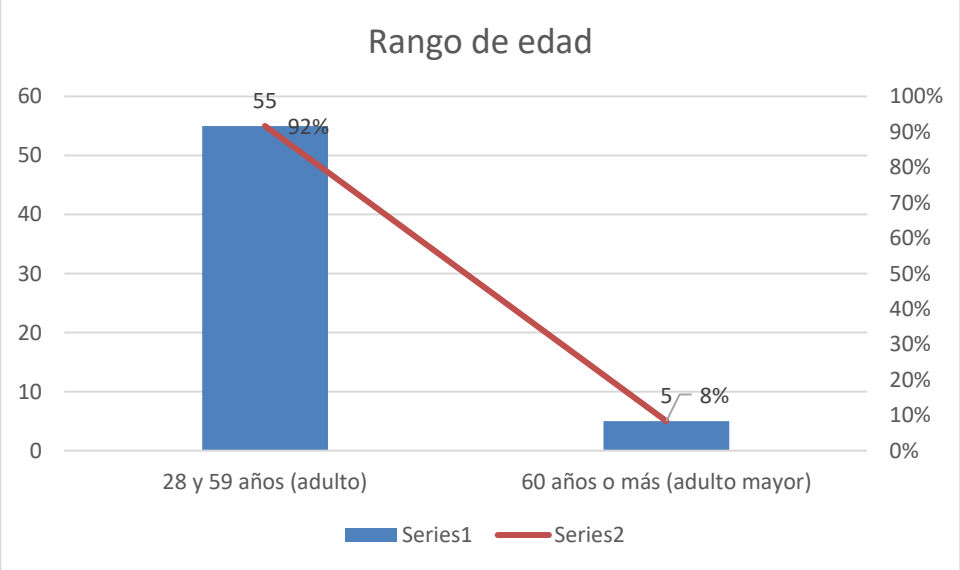
La gráfica evidencia que la mayoría de los CEO cuenta con formación de maestría (Magíster), con 31 casos, lo que representa el 52% del total. En segundo lugar, se

encuentran los directivos con nivel de especialización, con 22 participantes equivalentes al 37%. Finalmente, el menor porcentaje corresponde a quienes poseen formación profesional, con 7 casos, representando el 12%.

Detrás de cada decisión estratégica hay una trayectoria de vida. Analizar la edad de quienes lideran nuestras organizaciones no es solo un ejercicio de estadística; es entender el equilibrio entre la energía de las nuevas visiones y la sabiduría que solo dan los años de experiencia.

Este cruce generacional es lo que define el estilo de mando y la capacidad de una empresa para anticiparse a los cambios. A continuación, exploramos cómo se distribuye este capital de experiencia en nuestras posiciones de liderazgo:

Figura 5: Rango de edad



La gráfica muestra que la gran mayoría de los CEO se encuentra en el rango de 28 a 59 años, con 55 participantes, lo que representa el 92% del total. En contraste, solo 5 directivos pertenecen al grupo de 60 años o más, equivalente al 8%.

4.1.2. Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial

El análisis de las estrategias que actualmente implementan las empresas permite comprender la orientación competitiva adoptada por las organizaciones frente a las dinámicas del mercado. Este aspecto resulta fundamental para identificar cómo las empresas estructuran sus decisiones estratégicas en función de la eficiencia, la diferenciación o el enfoque, elementos clave en la gestión empresarial.

Figura 6: Estrategias

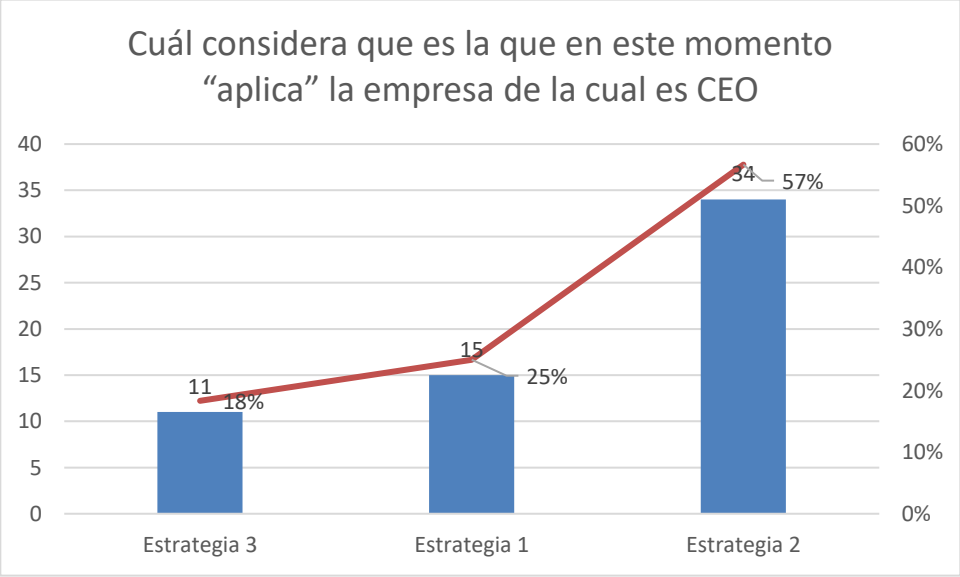


Tabla 3

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 entera se percibe como único”. Este estatus 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 inmersos 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 competición, la atención a necesidades particulares del cliente y la prestación de un servicio catalogado como excelente.

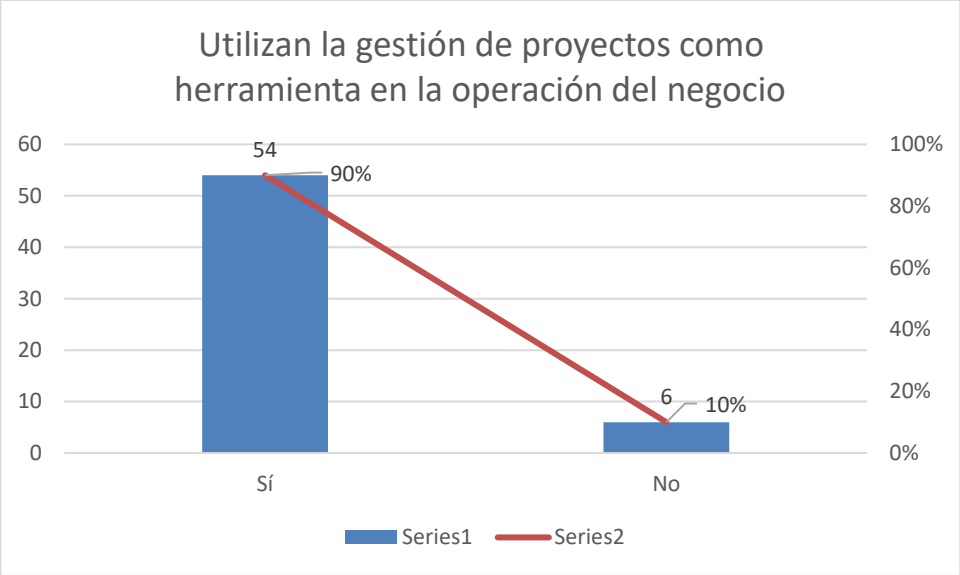
Nota: Elaboración propia

La gráfica evidencia que la Estrategia 2 es la más aplicada por las empresas, con 34 casos, lo que representa el 57% del total. En segundo lugar, se encuentra la Estrategia 1, con 15 empresas, equivalente al 25%, mientras que la Estrategia 3 presenta la menor participación, con 11 casos, correspondiente al 18%.

Gestionar un proyecto es mucho más que seguir un cronograma; es el arte de convertir las grandes ideas en realidades tangibles. Cuando una organización abraza la gestión de proyectos, no solo está buscando eficiencia, está demostrando que tiene un rumbo claro y la estructura necesaria para navegar en entornos que no se detienen.

Es, en esencia, el puente que une la estrategia con el día a día de la operación, permitiendo que cada esfuerzo del equipo cuente y sume hacia un objetivo común. A continuación, analizamos cómo esta cultura de ejecución define el éxito de nuestras empresas:

Figura 7: *Utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio*



Nota: Elaboración propia

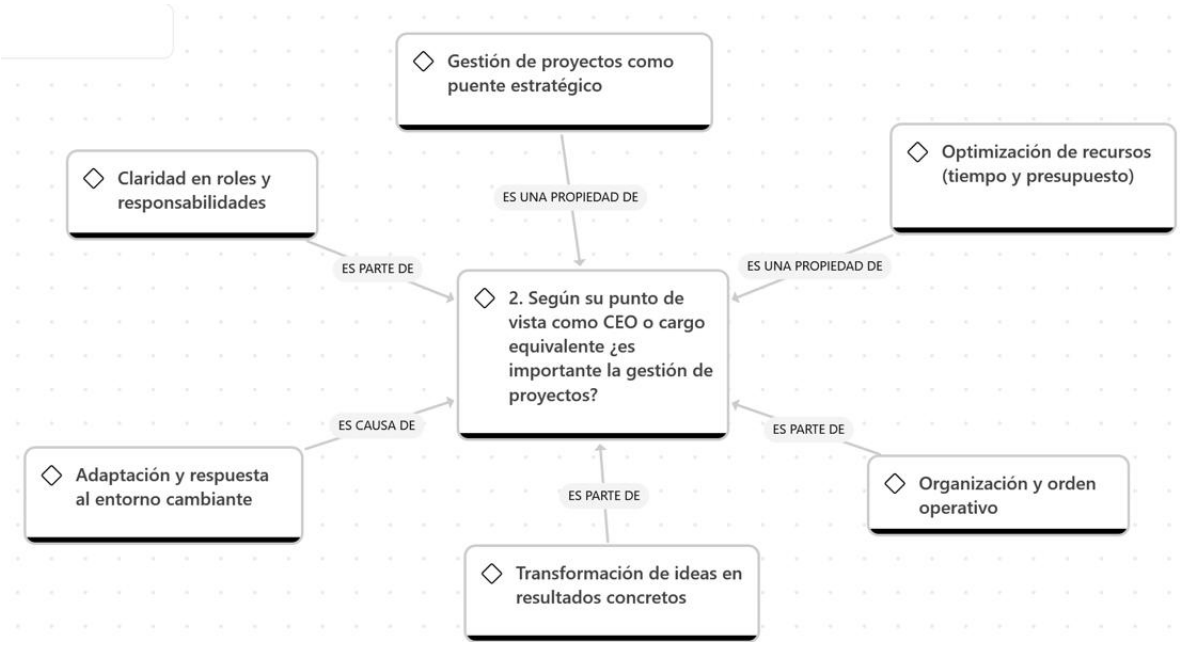
La gráfica muestra que una amplia mayoría de las empresas sí utiliza la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio, con 54 casos, lo que representa el 90% del total. En contraste, solo 6 empresas indicaron que no emplean esta herramienta, equivalente al 10%.

4.2.De la entrevista

4.2.1. Análisis Pregunta No. 2

La segunda pregunta quedó estructurada de la siguiente manera: Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de proyectos? Después de recopilar la información de las respuestas se lograron identificar 6 códigos como se observan en la Figura 8.

Figura 8: *Figura en red de la importancia de la gestión de proyectos.*



Nota: Elaboración propia

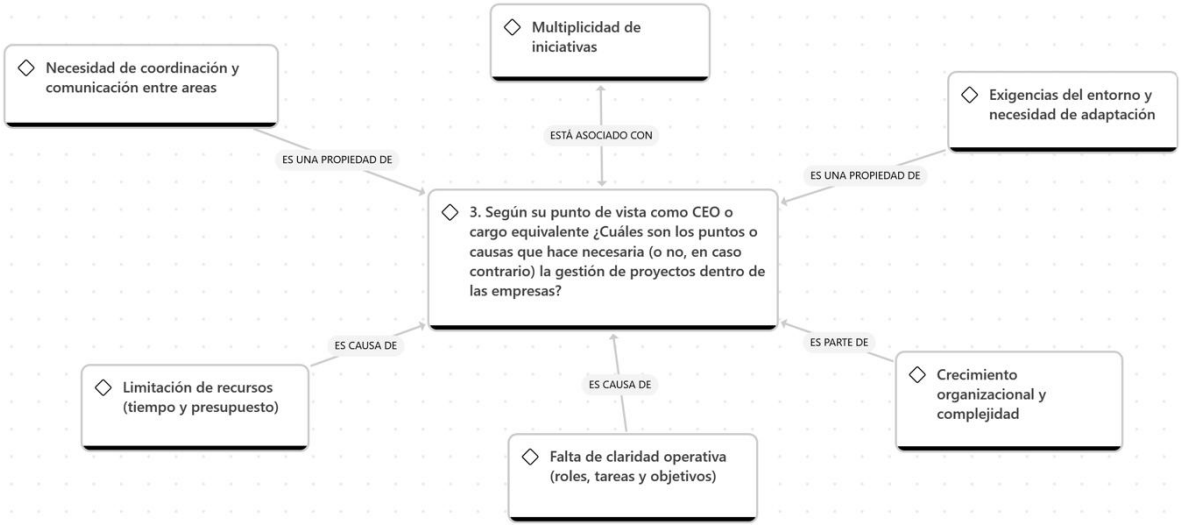
La figura muestra una visión integral de la gestión de proyectos desde una mirada del CEO destacándola como un elemento fundamental para ligar la estrategia organizacional y operativa; también se puede evidenciar como permite alinear los objetivos corporativos con acciones concretas, esto se complementa con la optimización de recursos en tiempo y en los presupuestos lo que indica una gestión eleva en la eficiencia. organizacional. Adicionalmente resalta que la gestión de proyectos es dinámica por la adaptación al entorno cambiante.

Uno de los aportes más importantes es la transformación de ideas en resultados concretos, lo que posiciona la gestión de proyectos como un componente clave para materializar la estrategia, es así como la gráfica muestra cómo la importancia radica en su capacidad de integrar, coordinar y orientar los recursos organizacionales hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos.

4.2.2. Análisis pregunta 3.

La tercera pregunta se formuló de la siguiente manera: 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. Tras el análisis de las respuestas recopiladas, se identificaron seis códigos, tal como se presenta en la Figura 9.

Figura 9: *Figura en red de los puntos o causas que hace necesaria (o no, en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas.*



Nota: Elaboración propia

Se evidencia que la gestión de proyectos surge como respuesta a la complejidad organizacional, especialmente por el crecimiento empresarial y la multiplicidad de iniciativas, ya que a medida que las empresas manejan más proyectos simultáneamente, se vuelve indispensable contar con estructuras que permitan organizarlos y priorizarlos adecuadamente.

La limitación de recursos (tiempo y presupuesto) aparece como un factor crítico, lo que indica que la gestión de proyectos es clave para optimizar su uso y evitar desperdicios, lo que refuerza el papel en la eficiencia y la sostenibilidad en los recursos.

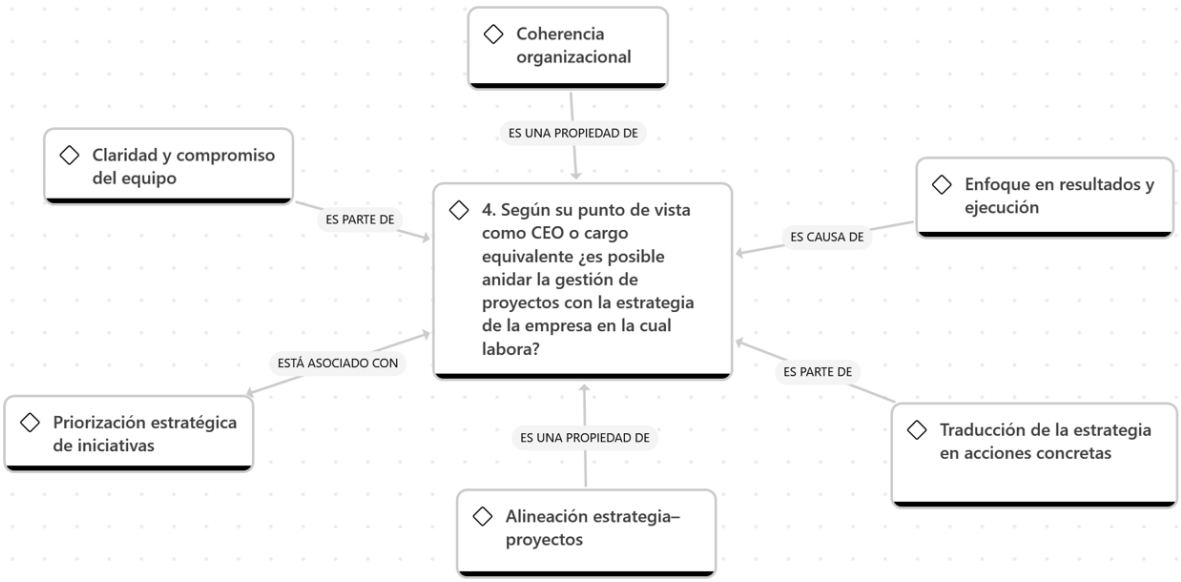
Ahora bien, la figura nos muestra la necesidad de coordinación y comunicación entre tareas lo cual sugiere que, sin una adecuada gestión, pueden generarse situaciones internas que internas que afectan el logro de objetivos.

Así mismo las exigencias del entorno y la necesidad de adaptación muestran que las organizaciones deben ser flexibles y responder rápidamente a cambios externos,

4.2.3. Análisis pregunta 4

La cuarta pregunta se planteó así: 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. Luego de analizar la información recolectada, se identificaron seis códigos, como se muestra en la Figura 10.

Figura 10: *Figura en red de la posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora*



Nota: Elaboración propia

A partir de la gráfica se pueden establecer varias conclusiones que hablan de la posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa sobre todo cuando se habla de la alineación clara entre la estrategia y los proyectos, lo cual permite que las iniciativas contribuyan directamente al logro de los objetivos organizacionales.

La gráfica resalta la importancia de la coherencia organizacional, entendida como la oportunidad entre lo que la empresa planea y lo que realmente ejecuta. Esto se ve fortalecido cuando hay una adecuada traducción de la estrategia en acciones concretas, permitiendo que los planes estratégicos no se queden en lo teórico.

Factores como la claridad y el compromiso del equipo juegan un papel clave, ya que facilitan la ejecución efectiva de los proyectos y aseguran que todos los miembros trabajen en pro de los mismos objetivos.

4.2.4. Análisis de nube de palabras

La nube de palabras presentada resume las palabras más usadas en las respuestas de los participantes, destacando conceptos clave relacionados con la gestión de proyectos. Se ve que las palabras que más se repiten son: "proyectos", "empresa", "gestión" y "estrategia", lo que refleja su relevancia en el contexto organizacional.

Figura 11: Figura en nubes de palabras.



Nota: Elaboración propia

La nube de palabras ratifica que la administración de proyectos es vista como un elemento clave para el crecimiento y la competencia en los negocios. La importancia de "estrategia", "empresa", "gestión" y "proyectos" en la realización de objetivos y la planificación se ve reflejada en su frecuente uso. Del mismo modo, la presencia de términos como "equipo" y "CEO" destaca la función del liderazgo y el aprovechamiento de las capacidades humanas.

5. CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación permitió dar respuesta a la pregunta central orientada a identificar el tipo de estrategia empresarial implementada por las medianas empresas del sector servicios en Medellín y su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa. A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que existe una relación significativa entre ambas variables; sin embargo, dicha relación no siempre se presenta de manera estructurada o estratégicamente alineada, lo cual constituye uno de los principales hallazgos del estudio.

Respecto al objetivo general, los resultados revelan que el 57% de las organizaciones analizadas optan por una estrategia de diferenciación. Esta tendencia observadora una estrecha coherencia con la teoría de Porter (1985), al confirmar que la creación de un valor percibido superior es la vía principal para consolidar ventajas competitivas sostenibles. En el sector servicios de Medellín, donde la calidad, la innovación y la experiencia del cliente son determinantes, dicha orientación cobra especial relevancia.

Sin embargo, el estudio también permitió identificar la existencia de estrategias de liderazgo en costos y enfoque, lo que demuestra que las empresas adaptan sus modelos competitivos según sus capacidades internas y las condiciones del entorno.

En cuanto a la relación entre estrategia y gestión de proyectos, se encontró que el 90% de las empresas utiliza esta herramienta en su operación, lo cual confirma su relevancia en la práctica organizacional. Este resultado se alinea con lo expuesto por el Project Management Institute (PMI, 2021), que concibe la gestión de proyectos como un mecanismo fundamental para la implementación de la estrategia. Sin embargo, desde un

análisis crítico, se observa que en muchas organizaciones la gestión de proyectos se limita a una función operativa, sin una integración clara con los objetivos estratégicos, lo cual coincide con lo señalado por Kerzner (2017) respecto a los distintos niveles de madurez en la gestión de proyectos.

El cumplimiento del primer objetivo específico permitió establecer una tendencia hacia la diferenciación como eje central de competencia en el sector. Si bien este enfoque refleja una orientación hacia la singularidad en el servicio, la investigación revela una vulnerabilidad significativa: el riesgo de quedar "atrapado en el medio", siguiendo la advertencia de Porter (1985). Esta situación se da cuando no se tiene coherencia interna entre las practicas operativas que respalden la estrategia, disolviendo así la ventaja competitiva que busca la empresa.

En cuanto al segundo objetivo, la caracterización de la gestión de proyectos permitió determinar que, pese a su amplia adopción, existen diferencias significativas en términos de formalización y organización. Este hallazgo corrobora que dicha disciplina no debe reducirse a una mera herramienta técnica, sino que debe consolidarse como un sistema de dirección estratégica. Tal como plantean Shenhar y Dvir (2007), la gestión de proyectos actúa como el mecanismo que permite traducir la visión organizacional en resultados tangibles, garantizando que la ejecución operativa responda efectivamente a la planeación de alto nivel.

Respecto al tercer objetivo, se identificó que la alta dirección reconoce la gestión de proyectos como el vehículo para ejecutar la estrategia.Estos hallazgos confirman que el liderazgo estratégico es el eje de la alineación entre la planeación y la ejecución. Tal como

sostienen Grant (2019) y Teece (2010), el éxito en la creación de valor depende de la configuración de capacidades dinámicas que permitan a la organización adaptar sus procesos y metodologías formales a las exigencias del entorno competitivo.

Los resultados de esta investigación tienen un impacto relevante en el campo de la administración estratégica y la gerencia de proyectos, al evidenciar la necesidad de integrar de manera más efectiva estos dos componentes. En particular, se refuerza la idea de que la gestión de proyectos debe evolucionar hacia un enfoque más estratégico, alineado con los objetivos organizacionales y orientado a la generación de valor sostenible. Este aporte resulta especialmente significativo en el contexto de economías emergentes, donde las limitaciones en recursos y capacidades hacen aún más crítica la eficiencia en la ejecución de la estrategia.

Se proponen varias líneas de investigación futura. En primer lugar, se sugiere realizar estudios comparativos entre diferentes sectores económicos, con el fin de analizar si la relación entre estrategia y gestión de proyectos presenta variaciones significativas. En segundo lugar, resulta pertinente profundizar en el análisis de los niveles de madurez en gestión de proyectos y su impacto en el desempeño organizacional. En tercer lugar, se propone investigar el papel de la transformación digital en la articulación entre estrategia y ejecución, considerando su creciente relevancia en los entornos empresariales actuales.

Adicionalmente, se recomienda explorar el impacto de la cultura organizacional en la adopción de prácticas de gestión de proyectos, así como el rol de las competencias del liderazgo en la consolidación de modelos estratégicos efectivos. Estas líneas de investigación permitirán avanzar en la comprensión de los factores que determinan la competitividad empresarial en contextos dinámicos y altamente exigentes.

La presente investigación evidencia que la alineación entre estrategia empresarial y gestión de proyectos constituye un factor crítico para la competitividad y sostenibilidad de las medianas empresas del sector servicios en Medellín. Aunque se observa una alta adopción de ambas prácticas, persisten desafíos importantes en términos de integración, formalización y desarrollo de capacidades organizacionales. Superar estas brechas permitirá no solo mejorar el desempeño empresarial, sino también fortalecer el tejido empresarial y su capacidad de adaptación en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas de la entrevista, se puede concluir que estos resultados permiten analizar que aunque la gestión de proyectos presenta un alto nivel de adopción en las empresas analizadas, su verdadero valor radica en su capacidad para integrarse de manera estratégica con la dirección organizacional. Sin embargo, persisten brechas en su formalización y alineación estratégica, lo que limita su potencial como generador de ventajas competitivas sostenibles. Por ello, se hace necesario fortalecer su enfoque como sistema estructurado de gestión, orientado no solo a la eficiencia operativa, sino también a la coherencia estratégica y a la creación de valor en entornos empresariales cada vez más exigentes.

Referencias

Abels, P. B., & Martelli, J. T. (2013). CEO duality: How many hats are too many? *Corporate Governance, 13*(2), 135–147.

AMM. (1964). *Declaración de Helsinki de la AMM: Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.

Arce, A., Lorena Trinidad, M., & Moreno Zambrano, M. (2021). Las Mipymes turísticas… En Ortega, Lujano & de la Torre (Eds.), *Perspectivas locales y regionales sobre el desarrollo social y económico* (Vol. 1, pp. 13–42).

Archibald, R. D., & Prado, D. (2019). *Gestión moderna de proyectos*. APMI.

Barrera, C., & Parra, F. (2020). *Dinámica empresarial y desarrollo económico local*. Editorial Universidad del Rosario.

Barrera, J. (2017). *Organizaciones y empresas: Relación, diferencias y clasificaciones*. Editorial Académica Española.

Barrera Lievano, C., Parra, F., & Gómez, J. (2022). Tejido empresarial y crecimiento económico en América Latina. *Revista de Economía y Desarrollo, 31*(2), 45–62.

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.

Barrera Lievano, J. A., Méndez Ortíz, 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.

Brenes, E. R., Ciravegna, L., & Acuña, J. (2020). Differentiation strategies in agribusiness: A configurational approach. *Journal of Business Research, 119*, 522–539. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.048

Caballero Santín, M. O., Estrada Gutiérrez, C. E., & Sánchez Paz, M. L. I. (2024). Gestión de la innovación como estrategia clave para la competitividad organizacional en América Latina. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*. https://doi.org/10.51896/rilco.v7i26.855

Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal, 21*(2), 127–154.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2024). *Estudio económico 2024*.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2022). Structured knowledge processes and firm performance. *Journal of Knowledge Management, 26*(4), 889–907.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.

Chen, Y., Lin, F., & Wu, Y. (2024). Global cost leadership strategy and firm performance. *International Business Review, 33*(1), 102092.

Congregado, E. (2025). Repensando la política empresarial. *Papeles de Economía Española*, (183), 201–208.

de León, P. D. R. N. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Red Tercer Milenio.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. Pearson Educación.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.

Haseeb, M., Hussain, H. I., Ślusarczyk, B., & Jermsittiparsert, K. (2023). Industry 4.0 and competitive advantage. *Technological Forecasting and Social Change, 188*, 122291.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium*. Harvard Business School Press.

Kerzner, H. (2019). *Project management* (12th ed.). Wiley.

Kharub, M., Mor, R. S., & Sharma, R. (2022). Cost leadership strategy and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management, 33*(4), 678–697.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.

Kohtamäki, M., Heimonen, J., Sjödin, D. R., & Parida, V. (2022). Strategic agility in innovation. *Industrial Marketing Management, 102*, 132–145.

Liévano, J. A. B. (2024). Methodology for validating strategy and project management. *FACE, 24*(1), 36–48.

Lievano, J. A. B., Ramírez, S. M. P., & Fonseca, S. P. P. (2022). Analysis of business classification. *ID EST, 2*(1).

Lievano, J. A. B., Virgüez, J. B., & Fonseca, S. P. P. (2024). Estructura de trabajos de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 15*(2).

Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta DOFA. *Ingeniería e Investigación, 28*(3), 159–164.

Massad, C. (2007). *Economía para no economistas*. CEPAL.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). *Project management*. Wiley.

Miller, D. (1992). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy, 13*(1), 37–41.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I. *California Management Review, 30*(1), 11–24.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Strategy safari*. Free Press.

Monterroso, E. (2016). Competitividad y estrategia. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales, 3*(3), 4–26.

Moreno-Gómez, J., Londoño, J. C., & Zapata-Upegui, L. F. (2023). Marketing strategy and competitiveness. *Tec Empresarial, 17*(2), 48–64.

Muhammad, H., & Ameer, R. (2021). Strategic leadership and competitive advantage. *Journal of Strategy and Management, 14*(3), 393–409.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179–191.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74*(6), 61–78.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.).

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change*. Irwin.

Rodríguez, C., Herrera, L., & Lorenzo, O. (2005). Análisis de datos cualitativos. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, 15*(2), 133–154.

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy/Bad strategy*. Crown Business.

Sánchez, D. D., Barreto, R. G., & Chung, C. K. K. (2025). Innovación empresarial. *Estudios de la Gestión*, (18), 139–160.

Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management*. Harvard Business School Press.

Sousa, C. M., & Voss, C. A. (2008). Contingency research. *Journal of Operations Management, 26*(6), 697–713.

Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and profitability. *Strategic Management Journal, 25*(2), 139–165.

Teece, D. J. (2010). Business models and innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), 172–194.

Teece, D. J. (2022). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford University Press.

Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management*. McGraw-Hill.

Vargas, R. (2015). *Manual práctico de gestión de proyectos*. Brasport.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180.

Wysocki, R. K. (2014). *Effective project management*. Wiley.

Apéndice A

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:_____

Apéndice B

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

Cordial saludo. La presente encueta 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(a), 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: DD/MM/AAAA Código # _____

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

1. ¿Es usted CEO de una empresa en Colombia (o cargos equivalentes, 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 cuales 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 cuales 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 o igual a 1 año | Entre 1 y 3 años | Mayor a 3 y menor o igual a 5 años | Mayor a 5 y menor o 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 | Magíster | 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

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 (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	1	●	3
El sabor de helado de fresa es el que prefiero	1	2	●
El sabor de helado de pistacho es el que prefiero	●	2	3

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

Estrategia empresarial

Cod.	10. Preguntas apartado uno	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?	1	2	3
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?	1	2	3
10.3	La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente ¿se concentra en atender un segmento específico de mercado (muy puntual)?	1	2	3

Cod.	11. Preguntas apartado 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?	1	2	3
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?	1	2	3
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?	1	2	3

Cod.	12. Preguntas apartado 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?	1	2	3
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?	1	2	3
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?	1	2	3

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

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

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 entera se percibe como único". Este estatus 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 inmersos 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 competición, 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 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 Inception	Design Sprint	Crystal	Lean	Otra(s)	Ninguna

21. En su ejercicio profesional actual ¿aplican 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

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 Inception	Design Sprint	Crystal	Lean	Otra(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 considera que aporta la gestión de proyectos en la consecución de los resultados financieros esperados empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente? (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 tanta 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 por parte de la empresa (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 y10%	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!

APENDICE D

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!