Gestión de proyectos y estrategias empresariales del sector transporte terrestre del departamento de Sucre

Yirley Andrea Matiz Bedoya - ID 229266

Esther Julianny López Valera - ID 716237

Hermes Orlando Méndez Torres - ID 984968

Camilo Andrés Meneses Ulloa - ID 713232

Mauricio Charry Barrera - ID 1008222

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Maestría en Administración de Empresas

17 abril 2026

Gestión de proyectos y estrategias empresariales del sector transporte terrestre del departamento de Sucre

Yirley Andrea Matiz Bedoya - ID 229266

Esther Julianny López Valera - ID 716237

Hermes Orlando Méndez Torres - ID 984968

Camilo Andrés Meneses Ulloa - ID 713232

Mauricio Charry Barrera - ID 1008222

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

Asesor(a)

Jhony Alexander Barrera Liévano

Doctor en Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Maestría en Administración de Empresas

17 abril 2026

Dedicatoria

Agradezco a mi amada esposa Mireya, a mis hijos Hermes y Daniela y a mi pequeña nieta Sara Sofía, quienes han sido mi motor y más grande inspiración para afrontar este hermoso reto con valentía y entusiasmo. La gloria sea para Dios. Hermes Méndez.

A mi familia Liseth, Manu y Santi, por ser motivación y fuerza. Gracias por cada palabra de aliento, por los largos espacios de tiempo acompañándome en silencio y por enseñarme que los sueños se alcanzan con amor, paciencia y perseverancia. Mauricio Charry.

A mi abuela María, que desde el cielo sigue siendo luz en mi camino, gracias por sembrar en mí el amor por el estudio, la disciplina y los sueños, tu legado vive en cada paso que doy. A mi abuelo Galvis, por ser pilar fundamental en mi formación, por tu sabiduría y guía constante. Esto es para ustedes. Esther López.

Dedico este logro a mis padres, por su apoyo incondicional; a mi hijo, por ser mi mayor motivación y motor de vida; y a mis hermanos, por estar siempre presentes.

Este sueño, que no fue fácil, hoy se hace realidad gracias al amor, la fortaleza y el acompañamiento de todos ellos. Andrea Matiz.

Agradecimientos

Agradezco a mi director de proyecto Jhony Alexander Barrera, por su guía, direccionamiento y aportes durante todo el proceso de investigación. También extiendo mi agradecimiento al comité académico, a mis compañeros de investigación, gracias por su colaboración y apoyo constante. Finalmente, agradezco a mi familia, por su amor incondicional y por motivarme a alcanzar cada meta durante este proceso. Mauricio Charry.

Expreso mi sincero agradecimiento a Dios por permitirme culminar esta etapa; a mis padres, por su apoyo incondicional; a mi hijo, por ser mi mayor motivación; a mis hermanos, por su constante compañía; y a los docentes y asesores, por su orientación y valioso aporte en el desarrollo de este trabajo. Andrea Matiz.

Agradezco profundamente a mis tías, por su apoyo incondicional y su amor, a mis padres, por estar en los momentos claves de mi vida y por su confianza en mi. A mi prima Joselys por recordarme siempre mis capacidades, incluso cuando yo dudaba de mi, a mi novio Alejandro, por ser mi refugio, cuidarme con paciencia y comprensión, y a mi amiga Gigi, por ser mi polo a tierra, aconsejarme y ayudarme a ver lo bueno en todo.

A todos ustedes, que han estado a pesar de los kilómetros que nos separan, gracias por ser parte fundamental de este logro. Esther López.

Contenido

Dedicatoria 3

Agradecimientos 4

Contenido 5

Lista de tablas 8

Lista de figuras 9

Lista de anexos 11

Resumen 12

Abstract 13

Introducción 14

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17

1.1 Descripción del problema 17

1.2 La pregunta de investigación 21

1.3 Los objetivos de investigación 22

1.3.1 Objetivo general 22

1.3.2 Objetivos específicos 22

1.4 Justificación de la investigación 22

2. REVISIÓN LITERARIA 25

2.1.1. Estrategias empresariales 25
2.1.2. Estrategia genérica de Porter 28
2.1.3. Gestionar proyectos 36
3. METODOLOGÍA 43
3.1. Enfocar y alcanzar la investigación 43
3.2. Población y muestra 44
3.2.1. Definir la población 44
3.2.2. Cálculo y selección para el muestreo 46
3.3. Instrumento(s) 47
3.4. Descripción de procedimientos 48
3.5. Análisis de información 49
3.5.1. De la encuesta 49
3.5.2. De la entrevista 50
3.6. Consideraciones éticas 50
3.6.1. Análisis de consideraciones éticas 50
3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales 51
4. RESULTADOS 52
4.1. De la encuesta 52
4.1.1. Análisis pregunta 2: 52
4.1.2. Análisis pregunta 3: 53

4.1.3. Análisis pregunta 5: 54

4.1.4. Análisis pregunta 6: 55

4.1.5. Análisis pregunta 7: 57

4.1.6. Análisis pregunta 8: 58

4.1.7. Análisis pregunta 9: 58

4.1.8. Análisis pregunta 14: 59

4.1.9. Análisis pregunta 16: 61

4.1.10. Análisis primera pregunta cruzada: 63

4.1.11. Análisis segunda pregunta cruzada: 64

4.2. De la entrevista 65

4.2.1. Análisis pregunta 1: ¿Es usted CEO o gerente 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? 65

4.2.2. Análisis pregunta 2: Según su perspectiva, como CEO o cargo equivalente, ¿considera importante gestionar proyectos? 67

4.2.3. Análisis pregunta 3: ¿Cuáles son los ítems que hacen necesitar (o no en caso contrario) el gestionar proyectos al interior de las organizaciones? 68

4.2.4. Frecuencia de palabras en las entrevistas 69

5. CONCLUSIONES 71

REFERENCIAS 76

Anexos 85

Lista de tablas

Tabla 1. Tamaño de las Empresas en el Departamento de Sucre 18

Tabla 2. Segmentación Empresas por Sector en el departamento de Sucre 19

Tabla 3. Clasificación empresas colombianas según tamaño 45

Lista de figuras

Figura 1. ¿La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, es? 53

Figura 2. ¿El origen de los recursos organizacionales de donde es CEO, o cargo equivalente, es? .. 54

Figura 3. ¿Tamaño de la empresa donde el CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957 de 2019, es? 55

Figura 4. ¿La antigüedad empresarial del CEO o cargo equivalente, desde su funcionamiento formal y legal, se encuentra entre? 56

Figura 5. ¿Su género es? 57

Figura 6. ¿Su grado de escolaridad más alto culminado es? 58

Figura 7. ¿Su rango de edad está entre? 59

Figura 8. 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?: 60

Figura 9. En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, ¿gestionan proyectos como mecanismo al operar la organización? 62

Figura 10. Según las preguntas, ¿Cuál es el tamaño de la empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957 de 2019, es? y ¿Cuál es su género es? ..." 63

Figura 11. Según éstas preguntas, ¿A cuál sociedad pertenece la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, es? y ¿Qué grado de educación es el mayor culminado?"…: 64

Figura 12. *Figura de Red, ¿Es usted CEO o gerente 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?* 66

Figura 13. *Figura de Red, ¿es importante gestionar proyectos?* 67

Figura 14. *Figura de Red, ¿Cuáles son los ítems que hacen necesitar (o no en caso contrario) el gestionar proyectos al interior de las organizaciones?* 68

Figura 15. *Frecuencia de Palabras, Preguntas de las entrevistas* 69

Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta 86

Anexo 2. Consentimiento informado - Encuesta 92

Anexo 3. Cuestionario semiestructurado - Entrevista 93

Anexo 4. Consentimiento informado - Entrevista 95

Resumen

El sector de transporte terrestre en el departamento de Sucre, Colombia, presenta problemáticas asociadas al déficit de unificación del gremio, deficiencias del control de rutas y el uso de flotas obsoletas, lo que impacta negativamente la experiencia del usuario final. Desde esta perspectiva, el estudio que se desarrolla tuvo como finalidad identificar cual estrategia se utiliza en la organización o empresa, según las estrategias genéricas de Porter, y cómo impacta cuando se implementa en la dirección de proyectos utilizando los instrumentos administrativos en empresas pyme del área.

La investigación fue desarrollada con el enfoque cualitativo que tiene un impacto exploratorio, apoyado en la realización de 60 encuestas a CEO y se entrevistaron 6 directivos en organizaciones legalmente constituidas en el departamento de Sucre.

Los resultados evidencian que el 50% de las empresas adopta la estrategia de enfoque o concentración, priorizando servicios locales, mientras que el 80% implementa la gestión de proyectos en su operación. Asimismo, predominan empresas privadas, constituidas como Sociedades por Acciones Simplificadas, de estructura pequeña y con un tiempo de conformación mayor a 10 años.

Esto, permite concluir que, aunque se evidencia una adopción importante de la gestión de proyectos, su aplicación es mayoritariamente empírica, lo que limita la madurez organizacional, a pesar de que los directivos reconocen su relevancia para la planificación y la rentabilidad empresarial.

Palabras clave:

Servicio, Región, Innovación, Economía, Planificación

Abstract

The land transport sector in the department of Sucre, Colombia, presents problems associated with the lack of unification of the industry, deficiencies in route control, and the use of obsolete fleets, which negatively impacts the end-user experience. From this perspective, the study carried out aimed to identify which strategy is used in the organization or company, according to Porter's generic strategies, and how it impacts when implemented in project management using administrative instruments in SMEs in the area.

The research was conducted with a qualitative approach that has an exploratory impact, supported by the completion of 60 surveys to CEOs and 6 executives were interviewed in legally established organizations in the department of Sucre.

The results show that 50% of companies adopt the focus or concentration strategy, prioritizing local services, while 80% implement project management in their operation. Likewise, private companies predominate, established as Simplified Joint Stock Companies, with a small structure and a formation time of more than 10 years.

This allows one to conclude that, although an important adoption of project management is evident, its application is mostly empirical, which limits organizational maturity, despite the fact that managers recognize its relevance for planning and business profitability.

Keywords:

Service, Region, Innovation, Economy, Planning

Introducción

La gestión empresarial en las organizaciones exige poder tomar decisiones con enfoque estratégico que permitan orientar el cumplimiento del objetivo general y especifico, en entornos altamente competitivos y cambiantes. Por esta razón, el personal directivo debe formular y aplicar una estrategia o varias, que sean adecuadas y puedan traducirse a elementos determinantes de sostenibilidad y aumento organizacional. Concretamente, en sectores como el transporte terrestre, caracterizado por altos niveles de competencia, informalidad y limitaciones estructurales, la adecuada gestión estratégica cobra una relevancia aún mayor.

En el caso del departamento de Sucre, Colombia, el sector de transporte terrestre se encuentra conformado mayormente por micro empresas y pymes, las cuales enfrentan problemáticas significativas que se han acentuado en los últimos años. Entre estas se destacan la falta de integración con otros modos de transporte, las deficiencias en el control de rutas, los bajos niveles de cobertura, la incomodidad en la prestación del servicio, los elevados tiempos de desplazamiento, así como las condiciones inadecuadas y obsolescencia de las flotas de transporte, factores que impactan directamente el servicio y experiencia para el usuario final (Arellana et al., 2019). Estas dificultades reflejan debilidades en la gestión y planificación empresarial, lo que limita la competitividad del sector empresarial y forma como las empresas se adaptan al entorno.

A partir de esta problemática, surge la necesidad de analizar las estrategias empresariales que implementan las organizaciones del sector y la forma en que estas se articulan con herramientas de gestión que permitan mejorar su desempeño. Según esto, en la presente investigación se plantea como principal interrogante: ¿cuál estrategia utilizan las pymes y

organizaciones en el sector de transporte municipal e intermunicipal en el departamento de Sucre, y la relación con la forma como gestionar proyectos apoya la gestión administrativa?

En coherencia con lo anterior, el objetivo general de la investigación es identificar cual es la estrategia que más apoya a las empresas, según las estrategias genéricas de Porter, y cómo impacta cuando se implementa en la dirección de proyectos utilizando los instrumentos administrativos en empresas pyme del área. A partir de este, se plantean como objetivo específico: cuál estrategia utilizan las pymes y organizaciones en el sector de transporte municipal e intermunicipal en el departamento de Sucre, y la relación con la forma como gestionar proyectos apoya la gestión administrativa y poder entender el enfoque y visión general del CEO ante la prioridad y su uso de cómo impacta a la empresa dicha estrategia.

Partiendo de un punto de vista teórico, éste estudio se sustenta en el concepto de estrategia empresarial, entendida como un grupo de decisiones y la forma de accionar, orientadas al logro de una meta u objetivo, en un periodo de largo plazo en un entorno competitivo, así como en las estrategias genéricas propuestas por Porter, las cuales comprenden la optimización de costos, la forma como se diferencian y la forma de enfocarlo. Estas estrategias permiten a las organizaciones definir su posicionamiento en el mercado y orientar sus esfuerzos hacia la creación de beneficios competitivos perdurables. De igual manera, se incorpora la forma de gestionar proyectos, que sirvan para planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos, facilitando el logro de cada objetivo de la organización en ítem como la calidad el tiempo y los costos.

En cuanto al proceso metodológico, el estudio se llevó a cabo con un objetivo exploratorio enfocándose en las cualidades de los datos conseguidos. En la tarea de recolección de datos e información, se realizó la aplicación de encuestas con 60 CEO y se entrevistaron 6

directivos de múltiples empresas legalmente constituidas en el departamento de Sucre, seleccionadas mediante un muestreo por conveniencia. Los resultados obtenidos evidencian que la estrategia empresarial predominante en el sector es el enfoque o concentración (50%), seguida de la estrategia de diferenciación (33%), lo que indica una tendencia hacia la atención de mercados específicos y la generación de valor a partir de características particulares del servicio. Asimismo, se identificó que el 80% de las organizaciones utiliza el gestionar proyectos para facilitar su operación, aunque su implementación no siempre responde a metodologías formales.

Finalmente, se concluye que, si bien existe una adopción significativa al gestionar proyectos en organizaciones o compañías del sector transporte municipal e intermunicipal en el departamento de Sucre, su aplicación se realiza principalmente de manera empírica, lo que limita el desarrollo de capacidades organizacionales y la madurez en la gestión. No obstante, los directivos reconocen su importancia como herramienta para el proceso de planificar, controlar y mejorar la rentabilidad, lo que evidencia una oportunidad para fortalecer su implementación mediante enfoques más estructurados y formales que contribuye a la mejora continua de proceso de competitividad en dicho sector.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las organizaciones, a través de las épocas, han tenido que afrontar múltiples retos en distintos ámbitos, los cuales pueden originarse tanto en situaciones internas como en factores externos que influyen en su funcionamiento (Mariño Ibáñez et al., 2008).

La principal función del gerente de una compañía es la toma de decisiones trascendentales. Estas pueden clasificarse en tácticas o estratégicas según el nivel organizacional en el que se adopten: serán tácticas cuando correspondan a áreas específicas, y estratégicas cuando provienen de la alta dirección (presidente, CEO u otros cargos equivalentes). En este sentido, el desarrollo empresarial depende en gran medida de dichas decisiones.

La formación académica resulta fundamental para el desarrollo de habilidades gerenciales; sin embargo, es en la práctica donde estas se enfrentan a situaciones reales. En este escenario, se evidencia la capacidad del gerente para actuar en entornos competitivos o asumir el reto de incursionar en nuevos mercados aún no explorados (Kim y Mauborgne, 2008). En este contexto, el innovar constantemente se vuelve como un elemento fundamental en la competitividad y la permanencia en el mercado (Monterroso, 2016), lo que implica la adopción de estrategias concretas orientadas a la adaptación en entornos dinámicos.

La estrategia empresarial desempeña una función central orientada a los objetivos organizacionales (Francés, A. 2006). A partir de ello, pueden identificarse problemáticas relacionadas con la organización —principalmente vinculadas a la formulación estratégica—,

así como dificultades de dirección, relacionadas con las capacidades y virtudes del líder (de León, P. 2012).

Para el caso del departamento de Sucre (Colombia), se puede evidenciar en la tabla 1 cómo están compuestas las empresas. De esta forma, queda constatado que, en línea con lo observado a nivel global (Arce, A. et al., 2021), gran parte de las organizaciones pertenecen al grupo de micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1. *Tamaño de las Empresas en el Departamento de Sucre*

Tamaño de las Empresas	**Cantidad de Empresas**	**% Part.**
Microempresa	69.460	91,03 %
Pequeña Empresa	4.829	6,33%
Mediana Empresa	1.143	1,50%
Gran Empresa	873	1,14%
Total	**76.305**	**100%**

Nota. Tomada de Cámara de Comercio de Sincelejo, Sucre, (2022)

Además, haciendo un análisis del tipo de empresas que hay en el departamento de Sucre, se puede observar que, de las 76.305 empresas existentes, en el sector de transporte hay 2.513 empresas, correspondientes a un 3,29% del total.

Tabla 2. Segmentación Empresas por Sector en el departamento de Sucre

Sector de las Empresas	Cantidad de Empresas	% Part.
Comercio	30.305	39,72 %
Industria manufacturera	7.970	10,44 %
Actividad profesional, científica, técnica	6.279	8,23%
Servicios de comida y alojamiento	5.822	7,63%
Construcción	5.226	6,85%
Actividades inmobiliarias	3.146	4,12%
Actividad de servicio administrativo	2.798	3,67%
Otras actividades de servicio	2.567	3,36%
Transporte y almacenamiento	2.513	3,29%
Actividades de atención salud humana	1.908	2,50%
Información y comunicaciones	1.790	2,35%
Actividades financieras y de seguros	1.636	2,14%

Agricultura ganadería selvicultura pesca	1.335	1,75%
Actividad artística y entrenamiento	1.095	1,44%
Educación	1.054	1,38%
Distribución agua energía gas vapor	664	0,87%
Explotación de minas y canteras	132	0,17%
Admón. pública defensa seguridad	52	0,07%
Actividad organización hogares caridad	13	0,02%
Total	**76.305**	**100%**

Nota. Tomado de Cámara de Comercio de Sincelejo, Sucre, (2022),

El ámbito de transporte público de pasajeros en el departamento de Sucre, conformado generalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, enfrenta una problemática importante que se ha acentuado en los últimos 10 años, y tiene que ver con la gestión y planificación asociada a factores como la escasa articulación con otros sistemas de transporte, la falta de control a los operadores de ruta, los bajos niveles de cobertura, la incomodidad, los elevados tiempos de desplazamiento, el costo y el estado de la flota de los buses (Arellana et al., 2019). De acuerdo con esto, según García, A. (2017), la estrategia organizacional hace referencia a una perspectiva general de la empresa que facilita establecer líneas de acción enmarcadas en su actividad, mediante la adecuada distribución y supervisión de los recurso existentes, así como del talento humano que integra la empresa, a fin de consolidar su participación en el mercado, por lo

cual, todos los factores que se mencionan como problemática del sector transporte en el departamento de Sucre, se pueden englobar en un solo problema general: Gestión de la estrategia organizacional.

En este sentido, es importante comprender la importancia que deben cobrar las habilidades gerenciales para generar estrategias a nivel empresarial y sectorial, que permitan mejorar la calidad del servicio, entendiendo que la estructura de transporte masivo, son parte del crecimiento y desarrollo de la eficiencia en la sostenibilidad, donde la economía del sector se favorece y apoya el crecimiento de infraestructura vial, que permita la conexión eficiente entre municipios regionales, como puede y debe ser el caso del departamento de Sucre (Cuao, J., & Granados, V. 2021). Además de estas habilidades gerenciales, hoy en día no es suficiente con que una empresa brinde bienes tangibles o intangibles de ciertas cualidades, en este caso, no es suficiente con que muchas empresas ofrezcan el servicio de transporte, tal como lo indican Ruiz, M. et al (2020), adicional deben centrarse en la búsqueda del ambiente más idóneo para su empresa y empujarse a un espacio de rivalidad, utilidad y categoría, de esta idea surge la oportunidad de implementar la gestión de proyectos en esta problemática, dado que en la actualidad se reconoce como una herramienta fundamental que fortalezca, mantenga e incremente la disputa en las pequeñas y medianas empresas (Ruiz, M. et al., 2020).

1.2 La pregunta de investigación

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

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

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

1.3.2 Objetivos específicos

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

1.4 Justificación de la investigación

Las empresas del mundo juegan un papel de suma relevancia para la economía global, ya que estas forman parte del ciclo de desarrollo económico, desde los pequeños comercios de un pueblo, o las medianas empresas que impulsan las ciudades grandes, hasta las grandes organizaciones que pueden mover a un país entero, visto desde distintos ángulos tal como se evidencia en el funcionamiento del circuito económico, mediante la entrega de productos y la

prestación de servicios, el cumplimiento de obligaciones tributarias y generación de empleo (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020).

El desarrollo económico y el empleo, son algunas de las variables que se ven influenciadas en la sociedad por la fortaleza de las empresas (Barrera Liévano et al., 2022), en este sentido, debe ser una variable para ser promovida desde distintos niveles de gobierno, buscando constantemente que la economía tenga un desempeño beneficioso para las personas de cada territorio.

En su desarrollo diario, en las empresas nace la urgencia de competir entre ellas, por lo cual deben tener CEO capaces (Muhammad y Ameer, 2021) con habilidades de liderazgo para guiar el camino que deben transitar las empresas desde su punto actual hasta el punto al cual anhelan llegar, a esto se le puede llamar la visión empresarial.

Las estrategias organizacionales constituyen un elemento clave que orienta la manera en que las empresas participan en los mercados, de ellas deriva el éxito de su gestión. En este sentido, resulta fundamental que las organizaciones reconozcan e implementen aquellas estrategias más adecuadas para competir de forma efectiva, apoyándose en el enfoque de la dirección estratégica, entendido como un conjunto de alternativas y enfoques para la toma de decisiones (Hernández, Cardona y Del Río, 2017). (Hernández, Cardona, & Del Rio, 2017). Uno de los objetivos es como la estrategia en las empresas, es facilitar el desarrollo de la misión eficiente, donde a través de una excelente estrategia permite alcanzar objetivos de la empresa adaptándola a las necesidades del negocio en el sector. Recordar que el desarrollo estratégico se enlaza con la misión y visión y el desarrollo futuro del sector. Maldonado, J. (2018).

Según esta premisa, surge la noción de relacionar de alguna forma la gestión de proyectos con las estrategias organizacionales de las empresas estudiadas del medio terrestre en el

departamento de Sucre – Colombia, ya que la estrategia organizacional hace referencia a las acciones generales que deben ejecutar las empresas, las cuales deben ser delineadas acorde a los puntos dominantes y frágiles de las empresas, a fin de direccionar las actividades dirigidas a la obtención de resultados empresariales (García, T. 2017), y estas estrategias pueden llevarse a cabo de una mejor forma apoyándose en el uso de la gestión de proyectos, pues el propósito central de esta disciplina, se basa en gestionar las herramientas existentes para hacer planes que administren un residuo puntual, con la finalidad de contestar al objetivo principal, el que dio pie a este proyecto (Reyes, J. 2015).

En este sentido, realizar este estudio es importante porque el desarrollo de estrategias empresariales podría destacar una diferencia que establezca si la empresa marcha bien, además infiere un estudio de todos los ámbitos y factores que en un futuro podrían limitar el recorrido de la empresa y la ejecución de disposiciones correctas (García, A. 2017). Aunado a esto, la gestión de proyectos puede resultar beneficiosa para abordar de forma más específica la planeación, ejecución y control de los inconvenientes que suscitan el sector en el departamento de Sucre, de sobrecostos, operatividad, infraestructura, flotas, servicios, gestión de tráfico, riesgos inherentes al desarrollo del servicio, planificación vial, implementación de tecnologías, entre otros.

2. REVISIÓN LITERARIA

La presente revisión literaria, a modo de marco teórico, se plantea desde tres componentes claves asociados tanto a la pregunta como a los objetivos determinados en el apartado anterior, a saber: estrategias empresariales, estrategia genérica de Porter, y gestionar proyectos.

2.1.1. Estrategias empresariales

Inicialmente, para definir ésta estrategia en mención, Freedman, L. (2016) estudia la evolución de la estrategia desde diferentes ámbitos como el empresarial, el militar y el político, definiéndola como un enfoque a largo plazo que involucra la planificación de acciones para alcanzar objetivos deseados dentro de un entorno competitivo y cambiante. La estrategia empresarial implica tanto la adaptación al entorno como la habilidad de prevenir los pasos de los competidores y los cambios en el mercado, enfatizando que una estrategia exitosa no se limita a seguir reglas o planes rígidos, sino que debe ser flexible y capaz de ajustarse a las circunstancias (Freedman, L., 2016). En resumen, para Freedman, L. (2016), la estrategia empresarial es una forma de articular una visión a largo plazo, teniendo en cuenta tanto los recursos disponibles como las incertidumbres del entorno, donde la capacidad de trascender depende de la flexibilidad de las organizaciones para reinventarse y reaccionar a lo inesperado.

Asimismo, para definir la estrategia empresarial se deben tener en cuenta diferentes enfoques, tal como lo mencionan Mintzberg, H., et Al. (1997), para reflejar su complejidad, se puede analizar la estrategia empresarial como plan, ya que es una guía para actuar orientado al cumplimiento de un objetivo específico, es decir, un grupo de pasos para llegar a una meta,

también se puede estudiar como pauta de acción, que se basa en la planificación, como posición, por la manera en que las empresas se posicionan para buscar resaltar, como perspectiva, por la forma en que una empresa se desarrolla frente a los desafíos del entorno, o como maniobra, por las tácticas que se emplean en a ámbito empresarial.

Otra definición que se le puede dar a la estrategia empresarial es que es el grupo de determinaciones y actividades que determinan el comportamiento de una empresa en el largo plazo. La estrategia tiene el propósito de guiar la organización para que consigan sus objetivos, aprovechando de manera eficiente los recursos disponibles, analizando las oportunidades y peligros circunstanciales, buscando el fortaleciendo de las debilidades y capacidades internas de la organización. (Chiavenato, I., 2011).

Por otro lado, Bracker, J. (1980) define la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones integradas, diseñadas para dar dirección a la organización y para gestionar sus recursos de manera efectiva en un entorno competitivo, a su vez especifica que la estrategia empresarial tiene dos propósitos principales que son establecer una dirección clara y adaptarse al entorno, ya que la estrategia debe ser flexible y permitir que la organización responda y se ajuste a las oportunidades y amenazas externas, además subraya la importancia de ésta estrategia como un camino constante, que involucra la evaluación y el ajuste en función de las condiciones cambiantes (Bracker, J., 1980).

Mientras tanto, Ansoff, I., & McDonnell, E. (1990) conceptúan la habilidad empresarial como el conglomerado de reglas de decisión que conduce el desarrollo de una empresa a largo plazo y como un proceso sistemático que busca relacionar a la organización con su entorno mediante la identificación de oportunidades, amenazas y recursos. La estrategia, debe tener varias funciones clave, orientación hacia el futuro, adaptación al entorno y guía para la toma de

decisiones, estas funciones involucran planificación, implementación y el ajuste continuo a los cambios del entorno, reconociendo que la flexibilidad es primordial en la obtención de beneficios en el futuro (Ansoff, I., & McDonnell, E., 1999).

De la misma manera, Sanabria, H. (2004) afirma que la estrategia empresarial es un conglomerado de disposiciones y acciones que se toman para darle alcance a las metas a largo plazo en un entorno competitivo, tomando en cuenta aspectos como las decisiones estratégicas, la orientación a largo plazo, la adecuación al ambiente, y la integración de herramientas, enfatizando la importancia de un enfoque práctico en la formulación y ejecución de estrategias.

Por otra parte, Abraham, M. (2005) define la estrategia empresarial como un sinnúmero de elecciones y comportamientos que una empresa tiene para obtener una ventaja competitiva sostenible en un entorno cambiante teniendo en consideración elementos como la ventaja competitiva, la dirección a largo plazo, el análisis del entorno y el recursos y capacidades. Esta definición se centra en la integración de herramientas y enfoques que permitan a los gerentes formular y ejecutar estrategias que garanticen resultados positivos en el comportamiento de la empresa (Abraham, M., 2005).

Al mismo tiempo, Zahra, A., & Nambisan, S. (2012) definen la estrategia empresarial como un enfoque que integra las decisiones de negocio con la innovación y la creación de valor en un contexto empresarial dinámico, esta estrategia debe considerar la innovación como un componente central para el crecimiento y la competitividad, subrayando que la creación de nuevas oportunidades es trascendental para garantizar el éxito a lo largo del tiempo, además de crear valor tanto para la organización como para sus partes interesadas (Zahra, A., & Nambisan, S., 2012).

Finalmente, de forma más comercial, Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008) definen la estrategia empresarial como el enfoque que una organización utiliza para posicionarse en el mercado y crear valor sostenible a partir de sus habilidades y cualidades propias, la ventaja competitiva, el entorno competitivo y la flexibilidad y adaptación.

2.1.2. Estrategia genérica de Porter

Con base a lo indicado por Porter, se trascendente en lo académico especialista en estrategias empresariales, donde dio a conocer en 1980 en su trabajo "Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors" el concepto de estrategia competitiva: técnicas para el análisis de industrias y competidores. En este trabajo, Porter identifica tres estrategias claramente diferenciadas y advierte sobre el riesgo de que una empresa quede "atrapada en el medio", sin una posición competitiva clara al no aplicar ninguno de los enfoques señalados. De acuerdo con lo referenciado por Porter (1980), las estrategias a tener en cuenta son: liderazgo en el costo, las diferenciaciones y el enfocar o concentrarse.

2.1.2.1. Liderazgo de costo global. Donde según lo establecido por Porter, M. (2008), en esta estrategia la prioridad es "conseguir el primer lugar en costos globales con base en un conjunto de estrategias eficaces enfocadas a esta meta primordial." Es decir, Porter menciona que esta estrategia posibilita que a nivel competitivo la organización pueda establecer precios a la baja y mejores en comparación con la competencia, de hecho, el punto inicial de referencia para establecer el precio se sitúa en el precio de venta del rival más allegado, y es difícil que

algún cliente cambie el producto ofrecido por la empresa por algún bien sustituto gracias al precio de venta que se le adjudicó con esta estrategia.

Esta estrategia genérica de Porter también fue estudiada por otras personas, por su parte, Hill, C., & Jones, G., (2007) señalaron que el liderazgo en costos surge como una estrategia competitiva que sirve para reducir los costos por debajo de sus competidores mejorando la eficiencia operativa, la automatización de los procesos y las producciones a gran escala, mencionando que la estrategia se debía desarrollar con el uso intensivo de tecnología para la automatización de procesos, la estandarización de productos para bajar los costos relacionados a diseñar y producir un producto, y la ampliación de redes de distribución para disminuir costos logísticos (Hill, C., & Jones, G., 2007).

Por otra parte, Aaker, D. A. (2001) comparte la misma definición que Porter y varios autores, pero basa la estrategia en el manejo eficiente de la linea de suministro, utilizar los recursos y materiales de manera eficiente, y reducir la gama de productos y personalización para que la cadena operativa no sea tan difícil, además, explica que esta estrategia permitirá a las empresas tener la capacidad de sobrevivir a una guerra de precios en su mercado, y que la eficiencia operativa que obtengan les ayudará a reinvertir en otras áreas relevantes de la empresa.

En este sentido, Barney, J. (1991) también habla sobre una disminución de los costos operativos y logística y del control sobre los costos que dejan los recursos humanos y los elementos como algo importante, pero señala que, las empresas deben desarrollar una rentabilidad sostenible a pesar de manejar productos con tan bajos precios, y que la idea de que la competencia se base únicamente en el precio puede hacer que los clientes no sientan

atracción por el producto, o que depender tanto de ese control exhaustivo del costo de insumos y de trabajo puede resultar afectado gracias a cualquier aumento de los mismos.

En otra instancia, Cravens, D., & Piercy, N. (2006), mantienen una posición similar a la de Hill, C., & Jones, G., (2007), ya que comparten la noción de que la estrategia de liderazgo de costos permite que las empresas establezcan límites para que nuevos empresarios entren a la competencia de sus productos, y afirman que la estrategia fomenta mayores márgenes de ganancia si se mantiene el tan mencionado bajo costo y los precios competitivos en cualquier mercado, sin embargo, les contrarían en su opinión al señalar que, tal vez no sea algo ventajoso el hecho de tener que mantener una producción alta, porque esto tendrá que ser constante para poder compensar los bajos márgenes de ganancia para permanecer en la competencia de precios bajos.

2.1.2.2. Diferenciación. Esta estrategia se basa en que el producto sea percibido como "único dentro de la industria" (Porter, 2008, p. 54). Esta exclusividad puede alcanzarse mediante elementos como diseño, características distintivas, entre otros. En este caso, el mercado valora la calidad, innovación y tecnología incorporadas en el producto. El consumidor no encuentra otro producto que iguale todas las cualidades ofrecidas, y el precio pasa a un segundo plano, ya que la decisión de compra se centra en los atributos diferenciales del producto.

Por otra parte, Mendoza et al. (2020) sostiene que: Cuando Porter habla de Diferenciación, como una de sus estrategias genéricas, hace referencia básicamente a la situación en la que se brinda en el mercado un bien o insumo que tenga características particulares y únicas, las cuales convierten al bien o servicio en un producto apetecido, innovador y que logra satisfacer las solicitudes o requerimientos de los compradores más allá de su precio promedio, es

decir; que los consumidores optaran por adquirirlo toda vez que no existe otro producto similar que lo pueda remplazar y su calidad es un condicionante primordial.

En ese sentido, esta estrategia permite el aumento en los porcentajes de utilidad, con lo cual se logra eliminar la posibilidad de tener bajos costos de producción. Así las cosas, se identifican barreras a la entrada, la cual se genera a partir de la elección de los compradores y a que las empresas de la competencia deben generar una ventaja competitiva adicional que supere las características particulares del bien o servicio. En síntesis, la diferenciación es esa carta ganadora que le permite a las organizaciones garantizar mayores utilidades para hacerle frente a los proveedores; disminuye la capacidad de negociación de los compradores debido a que estos últimos no cuenta con opciones reales que remplacen el producto, con lo cual son poco sensibles a la variación en los precios. (Porter, 1991)

Una vez alcanzada la diferenciación, esta se constituye en la piedra angular estratégica para determinar grandes y mejores resultados que la media. En ese entendido, logra instaurar una herramienta de defensa sólida para hacerle frente a cinco tendencias de competitividad, donde de manera diferente es mencionada la estrategia para liderar el costo. Por tal motivo, la diferenciación ofrece una barrera proteccionista en contra de la competencia, teniendo en cuenta que los consumidores generar lealtad hacia la marca, lo que disminuye proporcionalmente su comportamiento frente a la variabilidad del precio. Porter, M. E. (2014, 122)

Por otro lado, es importante mencionar que, según Porter, M. (1985), la diferenciación es una táctica de alto costo, y que existe la posibilidad de que otra organización se diferencie en el mismo sentido, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Aun así, Porter, M. (1985), también señala que ‘’mientras éste último no permite a dos empresas oponentes afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro

que apuestan en características distintas para sus productos lograrían un buen resultado en el mercado’’.

En síntesis, la manera en la que se alcanza y se sostiene la diferenciación esta sujeta a un sinnúmero de detalles tal y como lo ilustra Porter; dichos factores son: 1) Aumento ene l nivel de detalle de la exclusividad, lo cual requiere diferenciar y demarcar de forma clara cada arista en la cadena valor, coordinando y perfilando el uso real del producto juntamente con el uso debido del mismo. 2) Alcanzar la obtención de ventajas, manteniendo bajo control el costo de la diferenciación, fundamentalmente el costo sobre aquellos eslabones del proceso que no generan valor agregado. 3) Generando en el mercado estrategias que permitan construir exclusividad, analizando criterios de compra desconocidos y haciendo un estudio de mercado riguroso que le facilite tomar determinaciones adecuadamente, anticipándose a los movimientos de la competencia. 4) Reestructurando los eslabones principales en los procesos internos para alcanzar ese plus que garantice la exclusividad. Ogayar, M. A. (2008)

Finalmente, se hace importante resaltar lo dicho por Ventura (1994), citado por Cárdenas-Mero, B. S; et al., (2021), cuando manifiesta que, al momento de hablar de Diferenciación, existen dos maneras fundamentales de diferenciarse: La primera manera tiene relación directa con las cualidades propias del bien o servicio ofrecido, como categoría, innovación, nuevas tecnologías, exclusividad, entre otros. La segunda manera de diferenciarse hace referencia a la visibilidad de la marca en el entorno, a través de tácticas de marketing y goodwill. La Diferenciación como estrategia solo es factible implementarla si la empresa descubre características diferenciales en su producto que le permitan establecer un precio de mercado superior a sus costos de fabricación.

2.1.2.3. Enfocar o concentrar. Tiene como táctica atender a un conjunto específico de adquirientes, una sección particular de productos o una región geográfica determinada, con la mera finalidad de brindar un servicio sobresaliente a ese mercado (Porter, 2008, p. 55). Así, la empresa dirige sus recursos y esfuerzos hacia un nicho definido, destacando la importancia de satisfacer necesidades específicas del cliente y garantizar una atención de alta calidad como factor clave en su competitividad.

De acuerdo a (Díaz, 2008), citado por Caparó, E.V; et al., (2021) la define como esa situación en la que el área directiva de la empresa ha detectado que el bien o servicio proporcionado en el sector es demandado por un público fundamentalmente exclusivo o su producto es guardar unas especificaciones particulares, en cuyo caso desde la gerencia de la empresa, no necesitan precisar su estrategia de venta en el precio del producto, considerando que no hay alternativas iguales en el mercado: motivo por el cual el precio del mismo debe mantenerse dentro de un estándar justo para que el consumidor lo adquiera, satisfaciendo su necesidad sin mayores dilaciones.

En otras palabras, de acuerdo a esta estrategia; la organización se enfoca en segmentar el mercado, por medio del producto y con estrategias geográficas, bajo la premisa “la efectividad o eficacia se logra con un nicho específico y no compitiendo de manera general”, lo anterior permite concluir que se logran diferencias significativas en los costos, aumentando la participación del segmento escogido y con una participación menor en el mercado total (Gonzales, C et al., 2003).

Así mismo, la filosofía aporta que al contar con un mercado pequeño se pueden conocer de manera específica las necesidades y así mismo ajustar el producto logrando satisfacer las necesidades de la población objeto; lo anterior es favorable e idóneo para las microempresas y

los sectores con capacidad de producción limitada de acuerdo al grupo objetivo (Cori, R. S et al., 2016).

Otro concepto de la estrategia de enfoque o concentración fue introducido por Kotler; et al., (2006), comentado por Cortes, L; et al, (2020), en el cual la empresa decide ofrecer el bien o servicio en un sector del mercado puntual, en el cual ha encontrado un nicho y decide especializarse, con el objetivo de adueñarse del mismo, promoviendo el liderazgo en la fijación de los costos o posicionando un producto único en ese segmento del mercado.

Las ventajas que se pueden encontrar están relacionadas a los clientes y servicios ofertados y que se dirigen a mayores esfuerzos específicos, además, se crea un valor proporcional a los deseos y necesidades del consumidor. En otras palabras, se apoya un mercado especializado con un producto, servicios u otros a la medida de los anhelos y requisitos de los clientes (Díaz, R. L., 2008).

Según Murray (1988), para que la estrategia de enfoque tenga éxito, la homogeneidad en las preferencias aportan a la sinergia y permiten que la estrategia sea viable, a diferencia que se perciba heterogeneidad entre las percepciones de los consumidores.

2.1.2.4. Posición de estancar a la mitad. En relación a la competitividad Porter (2008) expone que la empresa está en una posición estratégica deficiente, generando consecuencias en la rentabilidad por su actividad comercial y siendo vulnerable ante las fuerzas del mercado.

Sin embargo, antes de analizar el impacto del posicionamiento de estancamiento en la mitad empresarial, es necesario hacer un recuento de las tres estrategias principales que las organizaciones pueden utilizar en el mercado las cuales Porter, M. E. (1991) las define como el liderazgo en costos globales , donde se busca ser el productor más eficiente ofreciendo productos

a precios más bajos mediante la reducción de costos y la optimización de procesos; diferenciación, que consiste en ofrecer productos únicos que destacan por su calidad, innovación o características especiales, permitiendo obtener márgenes más altos y enfoque, que se centra en un segmento específico del mercado, adaptando productos o servicios a las necesidades particulares de ese nicho, combinando elementos de costes bajos o diferenciación, pero siempre dirigido a un grupo reducido de consumidores.

En este contexto, cuando las empresas buscan simultáneamente reducir costos y ofrecer productos altamente diferenciados, comenten un grave error, porque la falta de planificación y la gestión inadecuada son factores determinantes para que las empresas queden en una posición de encadenar a la mitad.

Por esta razón, Porter, M. E. (1991) describe, el concepto de posición de encadenamiento en la mitad, también conocido como “stuck in the middle" como una trampa estratégica en la que las empresas intentan simultáneamente liderar en costos y diferenciarse, lo que a menudo resulta en un desempeño deficiente debido a la falta de enfoque claro, afirma además que las tres estrategias son métodos que permiten fuerzas competitivas en el mercado, caso contrario cuando una empresa no presenta alguna de las tres direcciones “se queda en el punto medio” se considera una posición deficiente, se caracteriza por no participación en el mercado, ausencia de inversiones de capital, costos bajos, falta de enfoque e inclusive el mínimo o nulo liderazgo en costos circular limitado.

Asimismo, Castro, M. (2010) complementa esta visión al señalar que las empresas que se encuentran en esta posición no solo enfrentan desafíos internos, sino que también deben lidiar con un entorno competitivo cada vez más exigente. La incapacidad para definir claramente su

propuesta de valor puede llevar a un estancamiento donde las oportunidades de crecimiento se ven limitadas.

Por otro lado, Ries, A., & Trout, J. (1982) enfatizan la importancia del posicionamiento claro en la mente del consumidor, en su obra "Posicionamiento: La batalla por su mente", argumentan que las empresas deben establecer una identidad distintiva para diferenciarse de sus competidores, esta perspectiva resalta cómo un posicionamiento débil puede contribuir al estancamiento y a la falta de innovación. Para respaldar este argumento, Aaker, D. A. (2007), enfatiza la importancia del posicionamiento claro en la mente del consumidor, sugiriendo que las empresas deben evitar la ambigüedad estratégica para no caer en el estancamiento y mantener la importancia en el sector.

2.1.3. Gestionar proyectos

Al gestionar proyectos, tal como lo indica Pastor, R. (2009) ‘’lleva a tener en cuenta herramientas que facilitan la gestión del gerente, donde el enfoque es en compañías que tengan la capacidad del desarrollo de un grupo de habilidades individuales y colectivas’’. Esto muestra una idea que permita conseguir esta tarea es preparar, estructurar, direccionar y dirigir las situaciones vinculadas con los programas o tareas a desarrollar, en el marco de gastos, nivel y periodos preestablecidos. Dicho de otra manera, se basa en constatar que las tareas se cumplan de manera puntual, al igual que los gastos, y los niveles requeridos.

En esa misma línea, El Project Management Institute - PMBOK (2008), citado por Montero, J. et al. (2020), que reemplazar la administración por gestión, enfatizando el ser eficiente y definiéndola como el camino para realizar la organización y administración del recurso,

permitiendo que todo el proyecto finalice satisfactoriamente teniendo en cuenta el costo, tiempo y alcance inicial.

Por otra parte, según Miranda, J. (2005), se entiende la importancia de la técnica de gestionar proyectos como ‘’la sinergia al abordar una nueva inversión en el sector de las compañías establecidas en el gremio, que permita identificar futuras inversiones y se dimensione el valor, que permita incentivar convenios claves con segmentos de consumo, aliados y clientes’’. De la misma manera, Miranda, J. (2005), también razona que; las consideraciones anteriores que realizan los involucrados van de la mano con minuciosas y preparadas evaluaciones que se hacen por medio de la vigilancia y del aislamiento del evento y examinarlo cual evento individual, y, por ende, hay una inclinación bastante adelantada, reiteramos, en que sólo se estudie de manera puntual al proyecto desde la gestión organizacional pública y privada.

En ese entendido, Reyes, J. (2015) precisa que; la gestión de proyectos apoya de forma sustancial a que el fracaso no se dé, que no se vean pérdidas económicas y de plazos relevantes, factores que son invaluables en la actualidad, donde las empresas anhelan estar a la vanguardia e innovar constantemente para sostener un espacio más complejo y específico.

Por otro lado, de acuerdo a Miranda, J. (2021), debe existir una profunda e integrada capacitación por parte de todas las áreas de la empresa (Directivos y empleados), con base en la construcción, elaboración y valoración de programas, que le permitan a las empresas tanto públicas como privadas identificar estrategias novedosas que repercutan al optimizar el uso de recursos escasos que existen en el sector, garantizando de esta manera el fortalecimiento de su objeto social a través del logro de los objetivos planteados.

Según lo mencionado anteriormente, el gestionar proyectos agrupa técnicas que sirven en el logro de metas de determinado proyecto, pero esta gestión como tal está integrada por diferentes

componentes, las características, beneficios, y otros elementos del proyecto van a depender directamente del área del conocimiento de esa gestión, ya que puede ser una gestión de integración, de alcance, de gastos, de nivel, de mano de obra, de conversaciones, de peligros o de dirección. Partiendo de esas áreas del conocimiento, Mariné Jové, P., & Rodríguez, J. R. (s.f.) indican que el circulo de vida de un programa se conforma por cinco fases, o componentes que son:

1) Iniciación, donde los directivos de la organización aprueban el proyecto y determinan su relevancia y se reconocen los involucrados.

2) Planificación, donde cada punto de los objetivos, la relevancia y los resultados a conseguir son inspeccionados, y se clasifican y dividen las tareas para adjudicarles herramientas, costos y plazos.

3) Ejecución, etapa donde se debe plasmar la administración de cada momento del proyecto desde que comienza hasta que termina, e incluye resultados obtenidos, afianzamiento en la calidad, el comunicar asertivamente, vincular a los actores en el proceso, mano de obra al gestionar la economía.

4) Seguimiento y control, en esta fase se evalúan los propósitos según el estado real del proyecto y se realizan las adecuaciones necesarias. En este punto, se deben verificar detalladamente los cambios en la relevancia de la gestión y en el avance de los peligros.

5) Cierre. Aquí, esperando que todo resulte correctamente, se procede a entregar todo lo obtenido y se evalúa.

Según estas mismas áreas del conocimiento, también se podrían considerar parte de los componentes esenciales de la gestión de proyectos, lo que (Wallace, 2014) describe como las fases típicas del ciclo vital:

-Planificación: es donde nuestro cliente final presenta propuestas iniciales de la labor requerida

-Viabilidad: Donde el equipo que interviene, establece a través de validaciones la veracidad de una propuesta con un análisis global, financiero, tecnológico, político, entre otras.

-Resumen: El resumen del proyecto es, básicamente, el proceso declaratorio de la necesidad principal del cliente.

- Propuesta básica o general: Donde se busca trabajar las diferentes propuestas, que muestren los ítems o necesidades básicas.

-Prototipo: En algunas industrias, es normal el trabajar con prototipos donde en el proceso se pruebe o evalúe, con antelación al inicio del trabajo final.

-Desarrollar el diseño final: Donde previa modificación de la propuesta, y una vez realizadas las retroalimentaciones de lo diseñado, permita iniciar con el producto final de la investigación.

Por otro lado, los comportamientos de la administración de actividades empresariales están ligados a un grupo de competencias específicas, que, según Pastor, R. (2009) son las siguientes:

A. La función de Planificación: Esta busca dos puntos principales:

- La estructuración coherente y ordenada de tareas que permitan finalizar aprovechando todos los elementos utilizables para poder acatar los tiempos planificados.
- La fluctuación de las corrientes financieras para determinar un estimado de beneficios y gastos tratando de prevenir la liquidez o falta de esta en el proceso ejecutorio de la investigación.

B. La función Organizacional: Este componente trabaja cómo está conformado el equipo, cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo se labora y la adecuación de un ambiente seguro y productivo.

C. La función de Dirección: Conducir un proyecto se basa en:

- Elegir con prudencia
- Conseguir la mayor productividad de la gente implicada
- Dirigir las fuerzas a la obtención de resultados
- Lograr encaminar el proyecto hacia los objetivos
- Definir una autoridad democrática

D. La función de control: El control básicamente debe permitir realizar comparaciones continuas de la evolución verdadera frente a la evolución esperada, con la finalidad de conseguir las correcciones que haga falta hacer cuando algo se presente, y este control puede presentarse de dos maneras:

- El control del desarrollo de los productos tangibles que conlleva a ver las fallas presentes referentes a la planificación
- El control presupuestario, que busca descifrar los errores vinculados con el presupuesto para poder evaluar el residuo económico del proyecto.

E. El Gestionar Calidad: En esta función persigue observando con cuidado como esa calidad en bienes y servicios desarrollados para las actividades empresariales. Esta función busca el agrado de todos los involucrados del proyecto.

Sin embargo, haciendo una búsqueda más intensa sobre los componentes al gestionar un proyecto, el Project Management Institute (PMI, 2017), hablaba de iniciar una planificación, una ejecución, el monitoreo y control y un cierra para gestionar proyectos. También, Kerzner, H.

(2009) mencionaba la preparación, la estructuración, la orientación y la regulación como los componentes, y de manera gerencial, Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2014) tomaban la selección del proyecto, la planificación, los recursos y el personal, el control y a evaluación, y el cierre y la revisión como los departamentos claves al desarrollar y gestionar proyectos.

A pesar de todas las definiciones y conceptos que se pueden tener sobre la gestión de proyectos y sus componentes, recientemente, el marco conceptual de la administración de acciones en su séptima edición introduce 8 dominios de desempeño, que incluyen como componentes clave: Interesados o stakeholders (Identificación y gestión de las necesidades de los interesados), equipo (Seleccionar, direccionar y motivar el equipo que interviene en la investigación), desempeño del proyecto (Enfoque en la entrega de valor y los resultados deseados), entrega (Entregar bienes o servicios donde se cumplieron estos objetivos), planeación (Desarrollar estrategias para guiar el proyecto), y navegación de la incertidumbre (Gestión de riesgos y adaptación a cambios) (Project Management Institute, 2021).

Por su parte, Nieto-Rodríguez, A. (2021) añadió que la gestión de proyectos se puede desarrollar a través de 5 pasos esenciales:

1. Inicio: Clarificación de objetivos, alcance y valor para los interesados.
2. Planificación: Desarrollar plan detallado incluyendo tiempos, presupuesto y recursos.
3. Ejecución: Implementación del plan y manejo de desviaciones.
4. Monitoreo: Seguimiento al avance y ajustes, manteniendo alineados los objetivos.
5. Cierre: Evaluación del proyecto y documentación de aprendizajes.

En otra instancia, Bondale, K. (2021) se enfoca en que la gestión de proyectos debería incluir los siguientes aspectos para ser exitosa:

-Identificación de riesgos: Reconocer los posibles obstáculos al inicio del proyecto.

- Analizar riesgos: Donde se evalúan probabilidades y la forma como pueden impactar esos riesgos.

- Planificación de respuestas: Diseñar acciones de mitigación y contingencias.

- Seguimiento de riesgos: Controlar continuamente los riesgos y ajustar planes.

Finalmente, pero en concordancia con Wallace, (2014), otro autor que descompone la gestión de proyectos en ciclos de vida es Westland, J. (2022), y lo hace de la siguiente manera:

-Inicio: Definición de propósito y análisis de viabilidad.

- Planificación detallada: Desglose de actividades, cronograma y costos.

- Implementación: Ejecución del proyecto y gestión del equipo.

- Cierre: Finalización, entrega y evaluación de resultados.

3. METODOLOGÍA

Es este punto se desarrolla el proceso metodológico para aplicar en la presente tesis como aspirante a magister en administración de empresas, donde la estructura organizacional acoge la teoría de Liévano et al (2024), la cual fundamenta los componentes y aspectos que se deben contemplar en un trabajo de grado de éste índole.

En ese sentido, de acuerdo con la estructura mencionada se empleará una metodología cualitativa, la cual busca estudiar a detalle el fenómeno empírico; el cual está determinado por las experiencias y hallazgos realizados e identificados en el campo de la población a estudiar para finalmente analizarlas; además, encontrar elementos de juicio similares que permitan dar respuesta a los planteamientos iniciales (Hernández et al., 2018).

Siguiendo esta línea metodológica, es importante resaltar lo dicho por Hernández et al (2020), quien afirma que al plantear el proceso con cualidades es abordar un escenario con múltiples opciones inciertas, se puede reconocer la entrada, pero no la salida; en otras palabras, no existe un mapa detallado el cual indique la ruta de dicho camino, además será importante la flexibilidad y adaptación a los cambios que este ejercicio traiga consigo.

3.1.Enfocar y alcanzar la investigación

Este trabajo de investigación, permite identificar desde al enfocar variables por sus cualidades, en donde se realiza un proceso exploratorio, según lo expresa Hernández et al. (2014) utilizando procesos de fenómenos empíricos. Así mismo, se continúa apoyando el proceso de datos estadísticos, dando un resultado al procesar la información recolectada, donde no

generaliza la información, sino que, con el análisis, recolección, tabulación y procesamiento de la información, permite profundizar conceptos alrededor de comprender los líderes CEO´s (o cargos similares) que hacen parte del proceso en la recolección de la información.

El proceso investigativo desde la visión de las opciones cualitativas, permite identificar y tener la comprensión de fenómenos identificados, analizándolos desde una visión individual, encuestados en el día a día de su gestión y labor empresarial (Hernández et al., 2020).

Adicionalmente, el enfoque cualitativo tiene como objetivo estudiar las particularidades y agruparlas en fenómenos, profundizando en los puntos de vistas individuales y/o colectivos, desarrollando procesos de interpretación y búsqueda del significado de las respuestas (Lindlof y Taylor, 2018; Punch, 2014, Lichtman, 2013, Morse, 2012, Encyclopedia of Educational Psychology, 2008).

3.2.Población y muestra

Se procede en la presentación de la información poblacional y de la muestra que serán abordados en este trabajo de investigación, donde se va a especificar el procedimiento y la forma de procesar dicha información.

3.2.1. Definir la población

El definir la muestra poblacional que abarca este proyecto investigativo son CEO´s de organizaciones pequeñas y pymes en el área del transporte terrestre departamental de Sucre – Colombia, para efectos de ésta investigación se entiende como CEO (Chief Executive Officer) al

Presidente, Gerente General, Director Gerente, Directivo de Junta, o personas que ejerce dichos cargos o su equivalente, dentro de la empresa (Abels y Martelli, 2013) y donde se abordará para la investigación a un CEO por empresa.

También en Colombia se entiende por empresa a toda sociedad comercial, que se identifican como Sociedad de Acciones Simplificadas, Sociedades Anónimas, , Sociedad en Comandita y/o Sociedades Limitadas, donde estas tipologías son con ánimo de lucro. Adicional de manera particular las Cooperativas tienen como fin no tener ánimo lucrativo (Barrera, 2017).

Finalmente, con relación al tamaño organizacional, como lo mencionan Liévano et al. (2022), donde ésta regulada según Decreto 957 de 2019 por el Ministerio de Industria y Turismo, quien define el nicho del gremio empresarial, cantidad de trabajadores y los volumen del ingreso por el desarrollo de la función como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. *Clasificación empresas colombianas según tamaño*

	Variable de clasificación	**Pequeña**	**Mediana**
Sector	No. de trabajadores (para todos)	De 11 a 50	De 51 a 200
Manufacturero	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT [1]	Entre 23.563 e inferiores o iguales a 204.995.	Mayor a 204.995 e inferior o igual a 1.736.565
Servicios	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT	Entre 32.988 e inferiores o iguales a 131.951.	Mayor a 131.951 e inferior o igual a 483.034

[1] Unidad de Valor Tributario-UVT

Sector	Variable de clasificación	Pequeña	Mediana
	No. de trabajadores (para todos)	De 11 a 50	De 51 a 200
Comercio	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT	Entre 44.769 e inferiores o iguales a 431.196.	Mayor a 431.196 e inferior o igual a 2.160.692.

Nota. Adaptación Liévano et al. (2022)

Para la presente investigación se tienen como criterios de inclusión: CEO de empresa de tamaño pequeña, mediana o grande con un funcionamiento de más de un año desde su constitución legal y que desee participar de manera voluntaria.

3.2.2. Cálculo y selección para el muestreo

Ésta muestreo está conformada con 60 CEO del sector de transporte terrestre en el departamento de Sucre – Colombia, cada uno de ellos pertenecen a una empresa que fueron constituidas de manera legal, donde fueron seleccionas con el tipo de muestra por conveniencia, al tener en cuenta la variable de cercanía del estudiante con el sector escogido como foco de investigación, en dicho departamento; para lo anterior es importante tener en cuenta que a todos los referidos se les aplicó una encuesta y que a 6 de ellos se les hizo entrevista semiestructurada.

3.3.Instrumento(s)

Se utilizarán dos métodos de obtención de información, por un lado, donde se realizará una encuesta, como lo indica, ya que esta herramienta es de fácil aplicación, teniendo en cuenta que no requieren manipulación, ni control de alguna variable: ya que una encuesta permite solicitar datos e información recolectados por los mismos encuestados, donde después de obtener dicha información, el investigador podrá analizar la información y proponer alguna conclusión pertinente en el proceso investigativo según Ackerman, S. (2013), por lo que la encuesta como herramienta para recolectar datos, que permite ubicar variables que son más relevantes del sector de pequeñas y medianas empresas de transporte en el departamento de Sucre, Colombia, que permitan la interpretación del problema presentado.

Esta herramienta presenta preguntas cerradas las cuales se procesarán a través de MS Excel. La encuesta ha sido construida con base a la propuesta de Liévano (2024) para definir el tipo de estrategia empresarial partiendo de lo expuesto por Michael Porter, la cual se validó través de los métodos de juicio de expertos, de test re test y con el cálculo del Alfa de Cronbach, además de añadir preguntas relacionadas con la gestión de proyectos. La encuesta es 100% anónima y dentro de la misma no se puede identificar ningún dato que vincule al sujeto o a la empresa de la cual es CEO con las respuestas suministradas.

Por otra parte, se utilizará la entrevista semiestructurada que según lo explica la antropóloga Rosana Guber, las “proceso de entrevista con media estructura: donde esta direccionada a tocar un tema específico” … Donde el autor indica que procederá con preguntas donde se tiene en cuenta un universo importante del personal foco de la entrevista. Adicional, se resalta la importancia de tener una atención alternativa", donde se intenta capturar la escencia de

la información que suministre la persona entrevistada, con unas preguntas que describan y permitan mostrar el contexto del tema (Ackerman, S. (2013).

Este tipo de entrevista permitirá entender cómo se comporta regionalmente el sector teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, su impacto social y empresarial en el departamento de Sucre, Colombia, de una fuente confiable como lo es el CEO de la empresa al que se le realiza la entrevista.

Esta ha sido validada a través del juicio método del juicio de expertos y la información recolectada con esta se procesará a través del software Atlas.ti.

3.4.Descripción de procedimientos

Éste trabajo de investigación se caracteriza por tres etapas: La primera es la capacitación por parte del equipo de investigador principal del presente proyecto nodo, a los estudiantes para la aplicación del instrumento, donde se da a conocer las herramientas, el paso a paso, las preguntas de investigación y la forma en como aparece esta información en el documento.

La segunda etapa, es donde el estudiante, con el tipo de muestreo establecido donde se recolectará ésta información, abordarán a la población a investigar, utilizan la herramienta de encuestas y donde la persona encuestada inicia leyendo, aceptando y firma el consentimiento de la aplicación de la encuesta y finaliza desarrollando la encuesta de forma presencial (física).

El resultado del proceso de encuestas serán cargadas en el recopilador de datos seleccionada y establecida en el proceso de captación para información de las encuestas aplicadas, para lo cual se cuenta con el siguiente formulario de Google, donde se almacenará el reporte de datos: https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7.

La tercera etapa, es en la cual el estudiante entrevistará formalmente, a la persona seleccionada y abordada previamente, donde el entrevistado inicia leyendo, aceptando y firmar el consentimiento de la entrevista, para proceder a realizar la entrevista y la cual se grabará en audio.

Finalmente, una vez desarrolladas las encuestas y las entrevistas, el equipo de estudiantes, reportarán la información de la compañía donde labora el CEO, lo cual se realiza a través del siguiente enlace de Google: https://forms.gle/iiSQFHNkUWsnQ43T6.

3.5.Análisis de información

Se interpretan los datos recopilados donde se emplean dos herramientas para garantizar el procesamiento y reporte de los datos ingresados, las cuales son: El programa MS Excel Office 365 que se utilizará para la tabulación y procesamiento de los datos recolectados en las encuestas y la herramienta Atlas.ti, utilizada para procesar la información recolectada al entrevistar.

3.5.1. De la encuesta

Empleando procesos estadísticos y descriptivos donde se interpreta la información sociodemográfica, dentro de los que se destaca el tamaño corporativo, los años de operación, y el nicho de la economía donde se desarrolla, origen del capital, naturaleza, género del CEO, rango de edad y nivel de estudios.

También se utilizará la estadística descriptiva para procesar información del tipo de estrategia implementada en la empresa, el uso o no de proyectos generales o específicos, como también herramientas gerenciales.

3.5.2. De la entrevista

Con relación a la forma de procesar ésta información recopilada durante el proceso de la entrevista, se utilizará el método inductivo para la codificación, ésta se caracteriza por "elaboración de la categoría desde la comprensión de la información y análisis de dicha información recopilada, donde no se tiene en cuenta la categoría inicial" (Rodríguez et al. 2005, p. 141) la cual se realizará con el software informático Atlas.ti.

3.6.Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

Teniendo en cuenta la forma de procesar y recolectar información de esta investigación está enfocado a personas humanas, se contempla lo establecido al declarar por Helsinki con relación al principio de la ética (AMM, 1964).

Así mismo, la utilización de cada instrumento y la forma de recolectar los datos, serán sometidos al comité de ética en la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, quien confirmará con el aval correspondiente.

3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales

Teniendo en cuenta la concordancia y las consideraciones éticas establecidas en esta investigación, cada participante deberá leer y firmar un consentimiento informado para cada instrumento en el que participará, en este caso la encuesta y la entrevista semiestructurada.

Los apéndices según Ibarra, González & Rodríguez Gómez, solamente al comienzo de una de las entrevistas se hace claridad de la confidencialidad y el consentimiento informado para cada encuesta y para cada entrevista, ya que sin estos consentimientos no se inicia la grabación, tampoco como se aplicó la forma para recolectar los datos información (Ibarra-Sáiz, 2023).

4. RESULTADOS

En la presenta unidad, se abordarán diferentes resultados para el actual proyecto de investigación, los cuales se presentan desde dos componentes, los resultados evidenciados en el proceso de aplicación de encuestas y los resultados evidenciados en el proceso al aplicar las entrevistas, con base en lo que se estipulado para el apartado metodológico, lo cual se presenta a en los numerales siguientes.

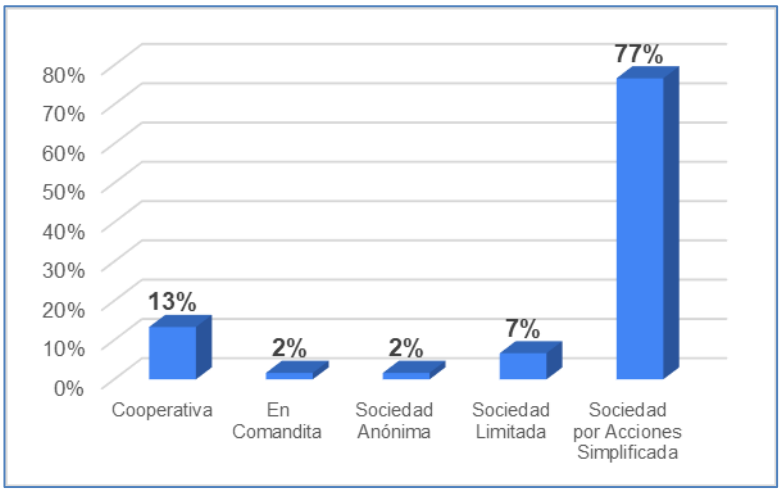
4.1. De la encuesta

Una vez realizadas las encuestas y en la aplicación del instrumento para recolectar los datos, que permitió identificar varias perspectivas o enfoques de acuerdo con la importancia del uso al gestionar proyectos en las estrategias corporativas del sector de transporte municipal e intermunicipal del departamento de Sucre.

4.1.1. Análisis pregunta 2:

En la pregunta se cuestionó lo siguiente, ¿La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, es?, donde se identificaron 5 opciones de respuesta.

Figura 1. *¿La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, es?*



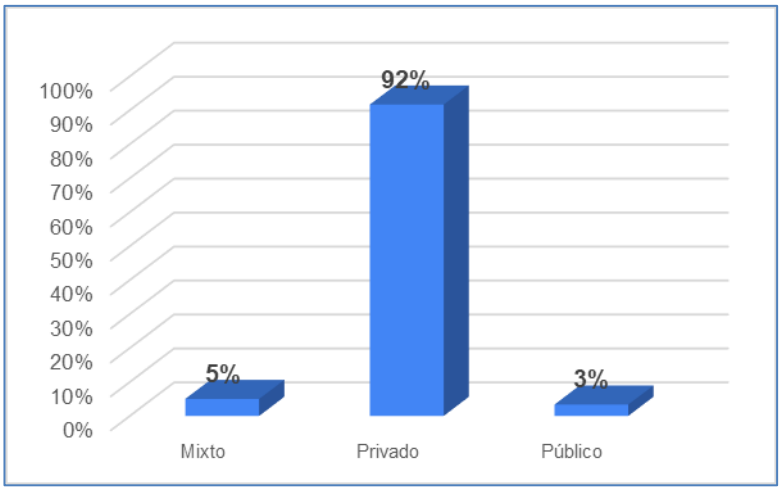
Nota: Elaboración personal

La figura nos muestra que la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) representa el 77% de las empresas dirigidas por los CEO o sus equivalentes encuestados, siendo claramente la figura jurídica predominante. Esta preferencia puede explicarse por su flexibilidad, bajo costo de constitución y menor carga normativa, lo que la hace atractiva especialmente para emprendedores y pequeñas empresas. En segundo lugar, las Cooperativas agrupan el 13%, reflejando un modelo más colaborativo. Las demás formas societarias, como la Sociedad Limitada (7%), Sociedad Anónima (2%) y En Comandita (2%) tienen una presencia limitada.

4.1.2. Análisis pregunta 3:

En la pregunta se cuestionó lo siguiente, ¿El origen del capital de la empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, es?, donde se identificaron 3 opciones de respuesta.

Figura 2. *¿El origen de los recursos organizacionales de donde es CEO, o cargo equivalente, es?*



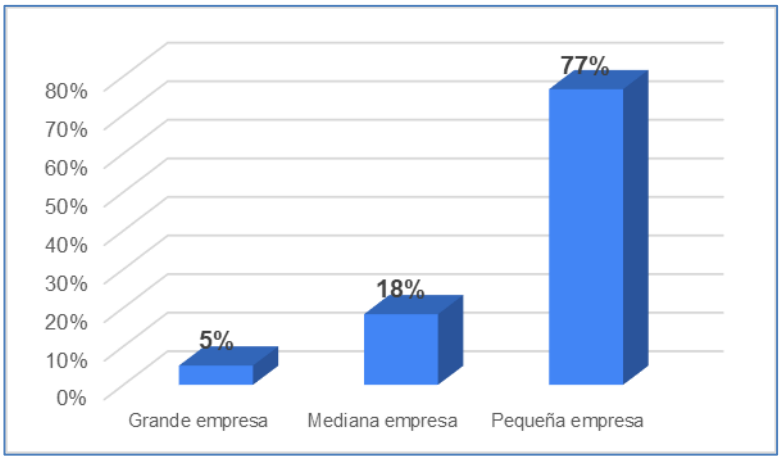
Nota. Elaboración personal

Se observa que la mayoría de las encuestas donde el CEO o equivalentes, trabajan en empresas con capital de origen privado (92%). También se observa que solo un 3% lideran empresas de capital público, y el 5% representa empresas de capital mixto, que combinan inversión pública y privada.

4.1.3. Análisis pregunta 5:

En la pregunta se cuestionó lo siguiente, ¿El tamaño de la empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957 de 2019, es?, donde se identificaron 3 opciones de respuesta.

Figura 3. *¿Tamaño de la empresa donde el CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957 de 2019, es?*



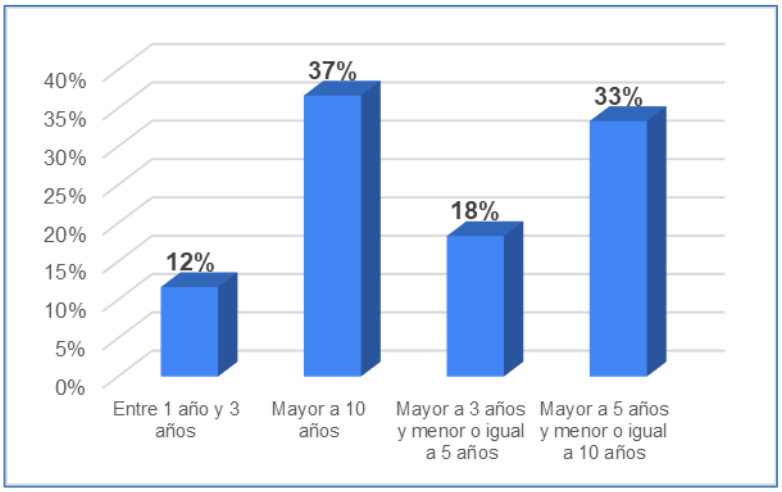
Nota. Elaboración personal

Los resultados presentados, muestran que de las 60 empresas encuestadas el 77% de ellas son pequeñas empresas, con 46 registros. En ese mismo orden, el 18% de las empresas encuestadas son medianas empresas, con 11 registros. Finalmente, el 5% de las empresas encuestadas son grandes empresas, 3 registros respectivamente.

4.1.4. Análisis pregunta 6:

En la pregunta se cuestionó lo siguiente, ¿La antigüedad de la empresa de la cual es CEO o cargo equivalente, desde su funcionamiento formal y legal, se encuentra entre?, donde se identificaron 4 opciones de respuesta.

Figura 4. *¿La antigüedad empresarial del CEO o cargo equivalente, desde su funcionamiento formal y legal, se encuentra entre?*



Nota. Elaboración personal

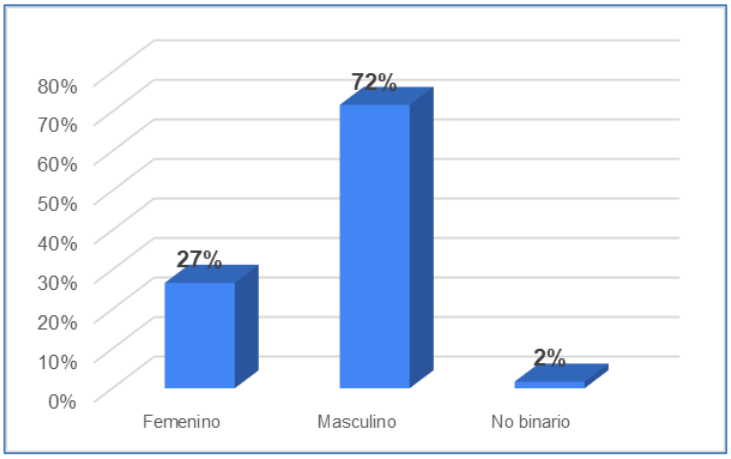
El resultado refleja que la mayoría de CEO encuestados (37%) dirige organizaciones de antigüedad superior a 10 años, lo que indica que una parte significativa de los CEO o cargos equivalentes provienen de empresas consolidadas. Un 33% de los encuestados lidera empresas con entre 5 y 10 años de existencia, lo que también representa una parte importante del total. Además, el 18% de los encuestados proviene de organizaciones antiguas de 3 a 5 años en el mercado, mientras que el 12% restante lidera empresas con entre 1 y 3 años de antigüedad del gremio de transporte.

Esto muestra que en su mayoría los líderes de la muestra provienen de empresas con una cierta trayectoria, y que las compañías con menor trayectoria (menores a 3 años) son las menos representadas en esta encuesta.

4.1.5. Análisis pregunta 7:

En la pregunta se cuestionó lo siguiente, ¿Su género es?, donde se identificaron 3 opciones de respuesta, femenino, masculino y no binario, cubriendo los 60 encuestados relacionados a continuación.

Figura 5. *¿Su género es?*



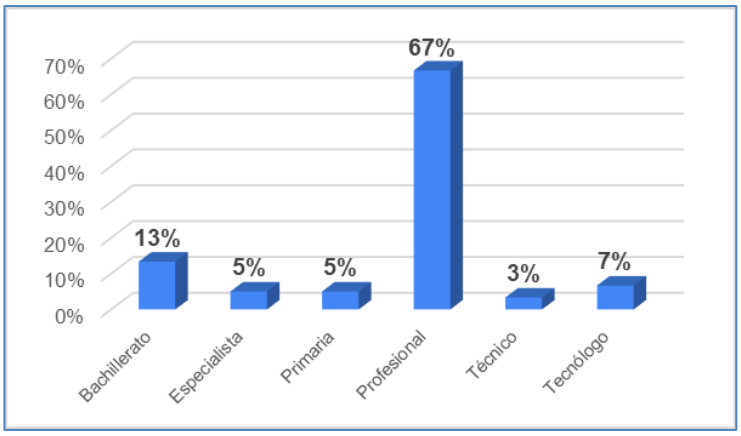
Nota. Elaboración personal

Se observa que la mayor proporción de los CEO se identifica con el género masculino (72%), lo que evidencia una marcada predominancia de hombres en los roles consultados. En contraste, el 27% se identifica como femenino, mostrando una participación significativa, aunque menor. Finalmente, solo un 2% se identifica como no binario, lo que indica una escasa representación de identidades de género no tradicionales en la muestra.

4.1.6. Análisis pregunta 8:

En la pregunta se cuestionó lo siguiente, ¿Su grado de escolaridad más alto culminado es?, donde en las encuestas se identificaron 6 opciones de respuesta.

Figura 6. *¿Su grado de escolaridad más alto culminado es?*



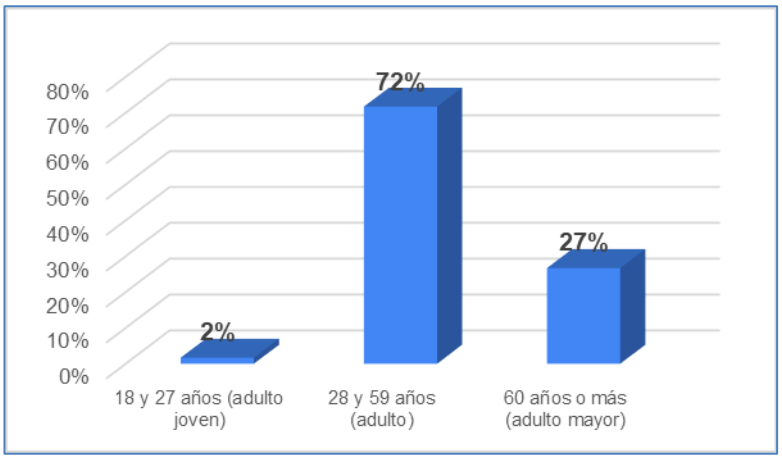
Nota. Elaboración personal

Se destaca que los CEO que respondieron la encuesta, el 67% son de grado Profesional, seguido por el 13% con grado Bachillerato y un 7% con grado Tecnólogo. También se observa que un 5% de los CEO encuestados son de grado Especialistas y de grado Primaria, y solamente un 3% son de grado Técnico.

4.1.7. Análisis pregunta 9:

En la pregunta se cuestionó lo siguiente, ¿Su rango de edad está entre?, donde se identificaron 3 opciones de respuesta, estas abarcando todas las edades posibles que entran en el campo laboral legalmente, y se relacionan en la siguiente figura.

Figura 7. *¿Su rango de edad está entre?*



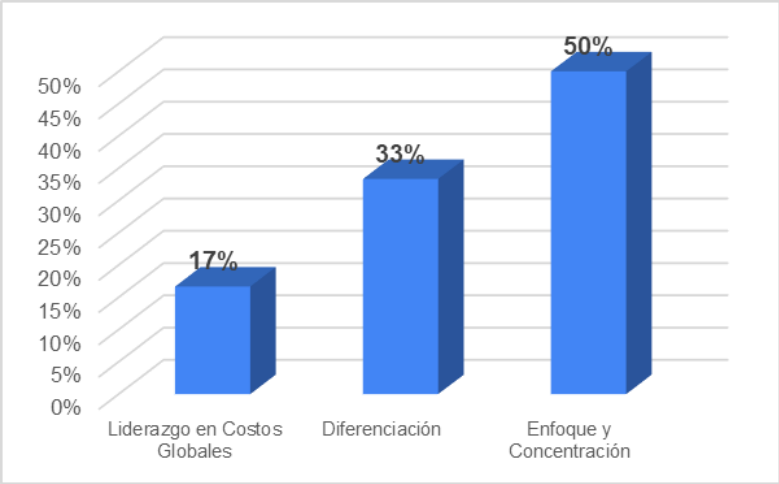
Nota. Elaboración personal

Se destaca que el 72% de los CEO son Adultos con una edad entre los 28 y 59 años, seguido por el 27% que son Adultos Mayores que cuentan con una edad superior a los 60 años, finalizando con un 2% en Adultos Jóvenes, con una edad entre los 18 y 27 años.

4.1.8. Análisis pregunta 14:

En la pregunta se cuestionó lo siguiente, 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?, donde se identificaron 3 opciones de respuesta.

Figura 8. *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?:*



Nota. Elaboración personal

En la figura según las 60 encuestas realizadas se evidencia que el 17% de los CEO considera que la empresa en la cual labora aplica la estrategia "Liderazgo en Costos Globales", ya que tiene como eje central es lograr un liderazgo de costos generales con la aplicación de las normas llegando a la obtención de objetivos, donde la estrategia apoya que el nivel competitivo la organización pueda la oferta de tarifas básicas en comparación con la competencia, de hecho, el punto de partida para fijar el precio se centra en el valor de venta del rival inmediato, que permita al usuario final cambiar el producto ofrecido por la empresa por algún bien sustituto dado su precio de venta.

También un 33% de los CEO consideró utilizar estrategias como "Diferenciar" aplicada por su empresa es la segunda, una estrategia que se caracteriza porque el servicio ofertado en el mercado lo identifican como destacado y diferenciado. Un estatus lograble de diferentes maneras, como en el diseño u otras. Para este caso el mercado reconoce la calidad, la innovación y la tecnología inmersas en el producto. El cliente no puede encontrar un producto igual en

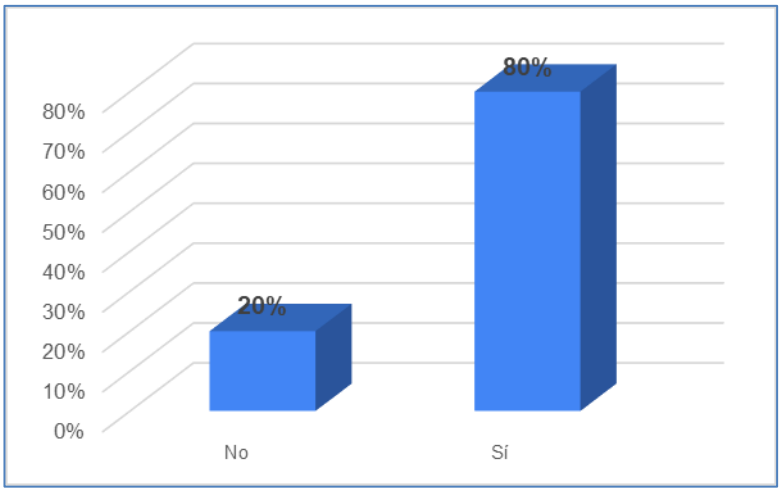
cuanto a todas las características que ofrece la empresa, y el precio de venta no es un condicionante relevante para su adquisición, pues el eje central de la compra está en los atributos del producto.

Finalmente, un 50% de los 60 encuestados (el mayor número de concentración en esta pregunta), señaló que la estrategia "Enfoque y Concentración" de su empresa era la número tres, una estrategia de enfocar o concentrar que se basa en un nicho de clientes potenciales, para un grupo de servicios en un sector regional…además, buscando brindar un buen servicio. Es una estrategia donde la empresa va concentrar los esfuerzos en un grupo de clientes de la región, 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.

4.1.9. Análisis pregunta 16:

En la pregunta se cuestionó lo siguiente, En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, ¿utilizan el gestionar proyectos como mecanismo al operar la organización?, donde se identificaron 2 opciones de respuesta generales.

Figura 9. *En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, ¿gestionan proyectos como mecanismo al operar la organización?*



Nota. Elaboración personal

Teniendo en cuenta la figura 9 y las estrategias planteadas:

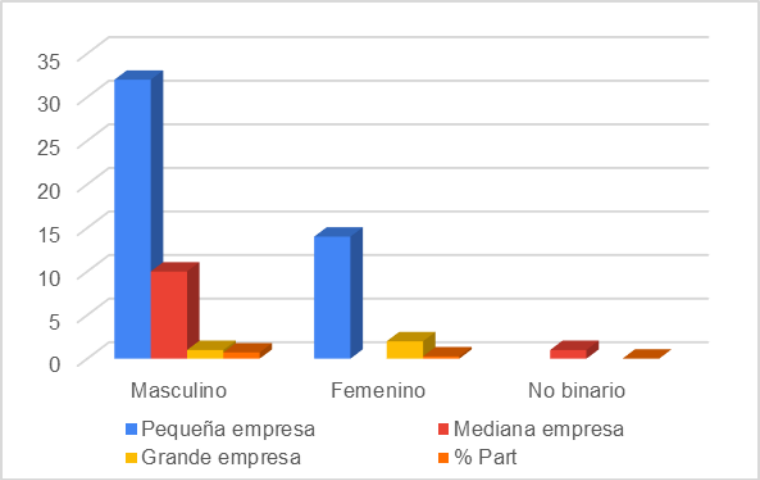
- Estrategia 1. "lograr un liderazgo en la optimización de costos a través de las normas establecidas pata el logro de objetivos"
- Estrategia 2. "algo de la industria entera que se percibe como único"
- Estrategia 3. "se basa en un nicho de clientes potenciales, para un grupo de servicios en un sector regional … buscando brindar un buen servicio"

También se revela que el 20% de los encuestados, es decir 12 personas, consideran que en la empresa de la cual son CEO no gestionan proyectos como mecanismo al operar la organización, mientras que el 80%, 48 encuestados piensan lo contrario, que su empresa si gestionan proyectos como mecanismo al operar la organización.

4.1.10. Análisis primera pregunta cruzada:

Al interpretar las preguntas número 5 y la pregunta número 7, donde se cuestiona: ¿El tamaño de la empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957 de 2019, es?, y ¿Su género es?, donde se identificaron múltiples respuestas.

Figura 10. *Según las preguntas, ¿Cuál es el tamaño de la empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957 de 2019, es? y ¿Cuál es su género es? ..."*



Nota. Elaboración personal

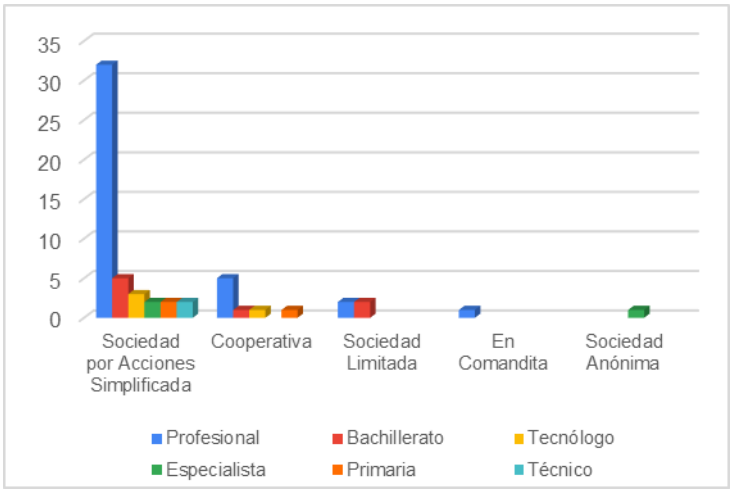
Teniendo en cuenta las dos preguntas, la primera consideración es que, de las encuestas realizadas, las pequeñas empresas están lideradas por CEO, o cargo equivalente de sexo masculino, con 32 hombres, mientras que las mujeres que ocupan este cargo sólo son 14, es un número importante ya que este tipo de empresa ocupa el 77% de las 60 encuestadas. En segundo lugar, se puede observar a las medianas empresas, estas ocupan 11 del total encuestado, y es de resaltar que 10 de los CEO o cargo equivalente son hombres y una persona es no binario, pero ninguna mujer ocupa este cargo en las medianas empresas cuestionadas. Finalmente, de las 60

encuestas realizadas, solo 3 corresponden a grandes empresas, y se dividen en 1 liderada por hombres y dos lideradas por mujeres.

4.1.11. Análisis segunda pregunta cruzada:

Al interpretar la pregunta número 2 y la pregunta número 8, donde se cuestiona: ¿La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, es?, y ¿Su grado de escolaridad más alto culminado es?, donde se identificaron múltiples respuestas.

Figura 11. *Según éstas preguntas, ¿A cuál sociedad pertenece la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, es? y ¿Qué grado de educación es el mayor culminado?"...:*



Nota. Elaboración personal

Según lo analizado, para ocupar el cargo de CEO, o equivalente, de los 60 encuestados, 40 personas son profesionales, lo que corresponde al 67% del total, la mayor parte de estos profesionales se concentra en las sociedades por acciones simplificadas, con 32 personas, seguido por las cooperativas con 5 personas, 2 personas en las sociedades limitadas y una persona en comandita. En cuanto a los especialistas, sólo se encontraron tres, de los cuales dos

son los CEO de sociedades por acciones simplificadas y uno en sociedad anónima, caso similar el de los tecnólogos, que cuentan con tres encuestados en sociedades por acciones simplificadas y uno en cooperativas. En el caso de los técnicos, únicamente se hallaron dos encuestados, estos, CEO de sociedades por acciones simplificadas. Finalmente, entre los encuestados que ocupan cargo de CEO o equivalente, 8 son bachilleres y 3 culminaron estudios hasta la primaria, los bachilleres corresponden al 13% del total de personas encuestadas, donde 5 personas se concentran en las sociedades por acciones simplificadas, una persona en cooperativa y dos personas en sociedad limitada, mientras que los que finalizaron sólo primaria se distribuyen dos para sociedades por acciones simplificadas y una en cooperativa.

4.2.De la entrevista

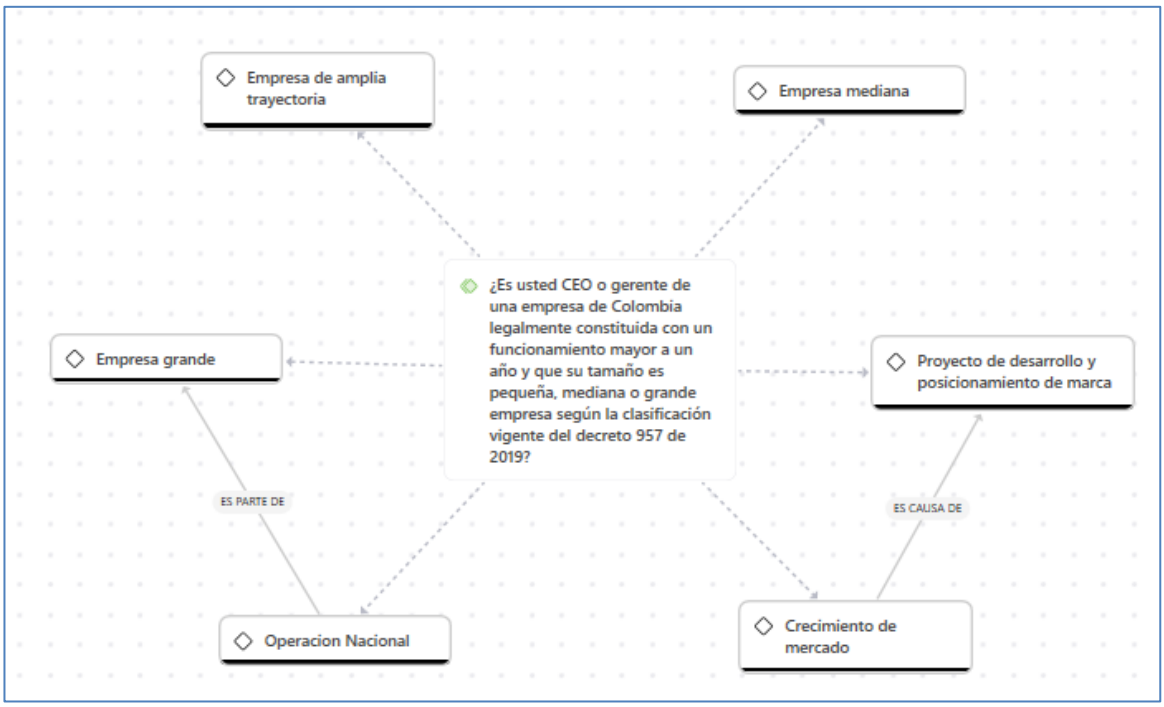
Una vez realizadas las entrevistas y utilizándolo para recolectar de datos, permite identificar varias perspectivas o enfoques de acuerdo a la importancia de la utilización al gestionar proyectos en las estrategias de la organización del nicho de transporte municipal e intermunicipal del departamento de Sucre.

4.2.1. Análisis pregunta 1: ¿Es usted CEO o gerente 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?

En la primera pregunta se cuestionó lo siguiente, ¿Es usted CEO o gerente 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?, donde evidencian 6 códigos, que se relacionan a continuación.

Figura 12. *Figura de Red, ¿Es usted CEO o gerente 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?*



Nota. Elaboración personal

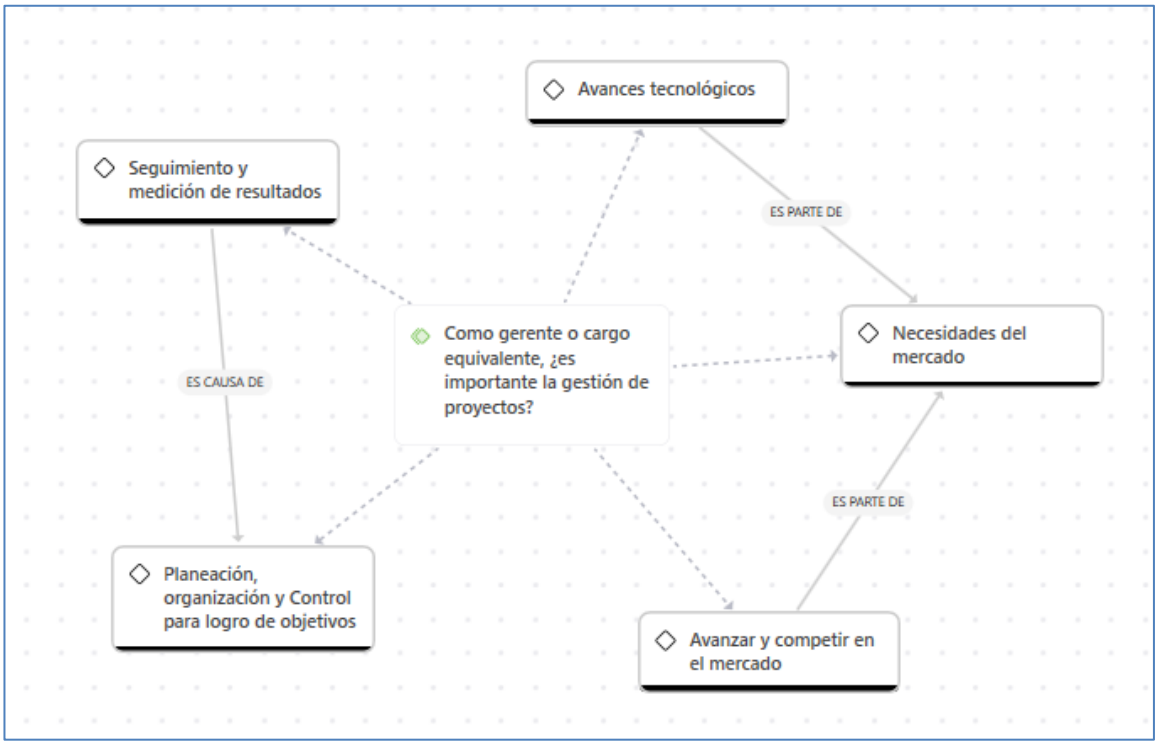
En la figura se destacan los códigos o conceptos de las entrevistas con relación a la primera pregunta, donde se destaca que son Empresas Grandes y Medianas, las cuales hacen parte de otro criterio que especifican que es la Operación Nacional, destacando que son empresas

de Amplia Trayectoria, donde también se enfatiza en que realizan Proyectos de Desarrollo y Posicionamiento de Marca, que conllevan y son la causa de un Crecimiento de Mercado.

4.2.2. Análisis pregunta 2: Según su perspectiva, como CEO o cargo equivalente, ¿considera importante gestionar proyectos?

Esta pregunta cuestionó lo siguiente, Según su perspectiva, como CEO o cargo equivalente, ¿es importante gestionar proyectos?, donde evidenciadas 5 códigos, que se relacionan a continuación.

Figura 13. *Figura de Red, ¿es importante gestionar proyectos?*



Nota. Elaboración personal

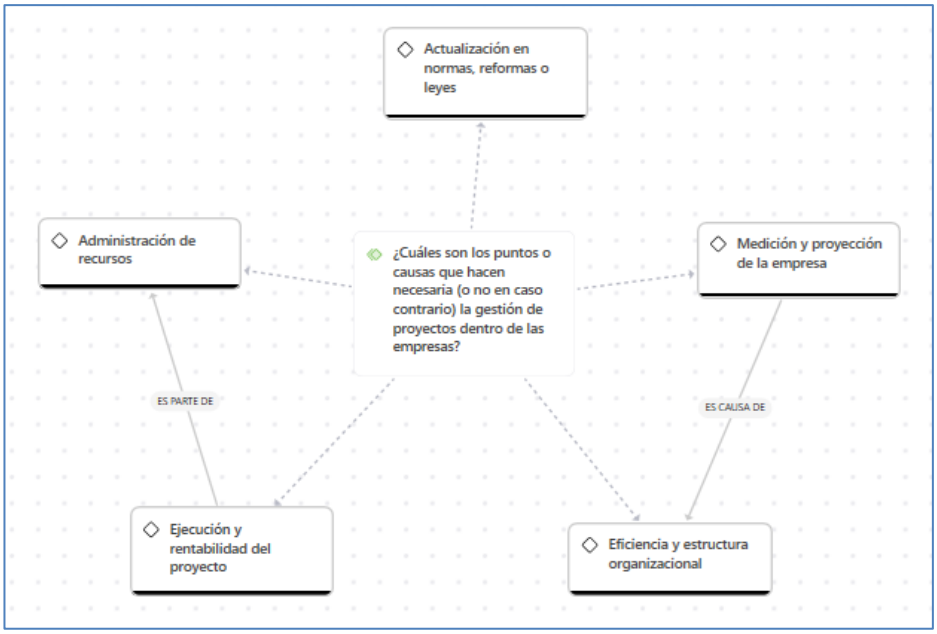
En la figura se destacan los códigos o conceptos de las entrevistas con relación a la segunda pregunta, donde se destaca que son empresas donde la Planeación, Organización y

Control, son claves en la gestión de proyectos, la cual conllevan a que se realice un correcto Seguimiento y Medición de Resultados. Así mismo, se destaca la Necesidad de Mercado, que hace parte de estar a la vanguardia de los Avances Tecnológico, que permiten Avanzar y Competir en el Mercado.

4.2.3. Análisis pregunta 3: ¿Cuáles son los ítems que hacen necesitar (o no en caso contrario) el gestionar proyectos al interior de las organizaciones?

En ésta primera pregunta se cuestionó lo siguiente, Según su perspectiva como CEO o cargo equivalente. ¿Cuáles son los ítems que hacen necesitar (o no en caso contrario) el gestionar proyectos al interior de las organizaciones?, donde evidenciadas 5 códigos, relacionados a continuación.

Figura 14. *Figura de Red, ¿Cuáles son los ítems que hacen necesitar (o no en caso contrario) el gestionar proyectos al interior de las organizaciones?*



Nota. Elaboración personal

En la figura se destacan los códigos o conceptos de las entrevistas con relación a la tercera pregunta, donde se destaca que son empresas que están en continua Actualización en Normas, Reformas y Leyes, para estar dentro del marco del sector, donde una buena Administración de Recursos genera una correcta Ejecución y Rentabilidad del Proyecto. Así mismo, el hecho de poder realizar la Medición y Proyección de las Empresas, también permiten que se genere una Eficiencia en la Estructura Organizacional.

4.2.4. Frecuencia de palabras en las entrevistas

En las tres preguntas realizadas a los CEO de las empresas de transporte, se identifican tendencias o palabras, que son las que más utilizan en las respuestas tabuladas, refiriéndose a cada una de las preguntas, las cuales se relacionan a continuación.

Figura 15. *Frecuencia de Palabras, Preguntas de las entrevistas*



Nota: Elaboración personal

Se puede observar a través de la figura de frecuencia de palabras, la importancia de los CEO en sus entrevistas, expresiones y argumentos de las palabras Empresa mediana, Empresa grande, Avances tecnológicos, Operación nacional, Crecimiento de mercado, Avanzar y competir en el mercado y las Necesidades del mercado

5. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación tiene como fin principal identificar cual estrategia implementar en las compañías pymes del nicho de transporte municipal e intermunicipal en el departamento de Sucre, así como es la influencia al gestionar proyectos para facilitar el proceso administrativo, desde la visión del CEO. En este sentido, los resultados obtenidos permiten brindar una respuesta a la consulta de la investigación y contrastarlos con hallazgos y referentes teóricos abordados, generando aportes relevantes al campo de la administración estratégica y la gestión organizacional.

En relación con el objetivo general, se evidenció que las pymes del sector transporte en Sucre adoptan predominantemente la estrategia de enfocar o concentrar (50%), orientada en la atención para segmentos específicos del mercado. Este hallazgo confirma que el éxito empresarial en este contexto no radica en la expansión geográfica, sino en la especialización en nichos concretos, como rutas locales o servicios dirigidos a sectores particulares. Este comportamiento se alinea con los planteamientos de Porter (1980), quien sostiene que esta estrategia resulta especialmente pertinente en organizaciones con recursos limitados o que operan en mercados específicos.

De manera complementaria, se identificó la presencia de estrategias de diferenciación (33%), las cuales buscan ofrecer servicios percibidos como únicos dentro de la industria, mientras que el liderazgo en costos (17%) tiene una participación menor. Este resultado sugiere que las empresas enfrentan limitaciones estructurales para implementar economías de escala, tal como lo plantean Hill y Jones (2007), pero, al mismo tiempo, realizan esfuerzos por generar valor agregado en sus servicios.

Asimismo, estas estrategias se encuentran estrechamente relacionadas con características estructurales del sector, tales como la trayectoria empresarial, la constitución jurídica predominante como Sociedades por Acciones Simplificadas (77%), la financiación principalmente privada (92%) y su clasificación mayoritaria como pequeñas empresas (77%). A nivel directivo, el liderazgo se concentra principalmente en hombres (72%) con formación profesional (67%) y experiencia significativa, que impacta de manera directa para tomar decisiones de manera estratégica.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados también se articulan con lo propuesto por Mintzberg et al. (1997), quienes conciben la estrategia como una posición y una perspectiva organizacional. En este caso, las empresas han construido una posición estratégica basada en el conocimiento del mercado local y la cercanía con el cliente, lo que les permite competir eficazmente en entornos regionales. A su vez, este comportamiento evidencia la capacidad de adaptación al entorno, en línea con lo planteado por Freedman (2016).

En cuanto al segundo objetivo específico, que tiene relación a la caracterización del uso de la gestión de proyectos, se concluye que existe un reconocimiento amplio de su importancia, evidenciado en que aproximadamente el 80% de las empresas la utilizan dentro de su operación. Esta herramienta se asocia principalmente con procesos de planeación, control, seguimiento, medición de resultados y optimización de recursos.

No obstante, a pesar de su uso generalizado, se identificó que su nivel de madurez es limitado, ya que en muchos casos se implementa de manera empírica, sin metodologías estandarizadas ni lineamientos formales. Este hallazgo pone en evidencia un espacio significativo entre lo que la teoría y lo que muestra la práctica, considerando autores como

Kerzner (2009) y Meredith y Mantel (2014) destacan la importancia de aplicar procesos estructurados garantizando el logro de los proyectos.

Es por esto, qué aunque las empresas reconocen los beneficios de la gestión de proyectos, su aplicación suele estar orientada a resolver necesidades inmediatas más que a una planificación estratégica de largo plazo. Adicionalmente, se evidencian debilidades en la formación especializada y en la cultura organizacional, lo cual limita su potencial como herramienta de transformación empresarial. A pesar de ello, su implementación contribuye a la mejora continua operativa, organización interna y tomar correctas decisiones.

Con relación al objetivo específico número tres, el cual ésta enfocado hacia la perspectiva del CEO, se concluye que existe una valoración altamente positiva de la gestión de proyectos, considerándola un instrumento fundamental tanto para la operación diaria como para el crecimiento institucional. Los directivos reconocen su impacto en la planificación, el control y la consecución de resultados financieros, lo cual se relaciona con lo planteado por Chiavenato (2011) sobre lo clave de las herramientas administrativas al gestionar empresarialmente.

Asimismo, se evidenció que la experiencia práctica de los directivos tiene un peso significativo en la implementación de estas herramientas, incluso en contextos donde el conocimiento teórico no es completo. Sin embargo, también se identificó un segmento minoritario que no incorpora la gestión de proyectos o carece de formación específica, lo cual evidencia oportunidades de mejora en términos de capacitación y apropiación metodológica.

Con relación a resolver la consulta de investigación, se concluye que hay pymes del sector transporte terrestre en Sucre utilizan principalmente estrategias de enfoque y concentración, complementadas por la diferenciación y, en menor medida, por el liderazgo en

costos. Estas estrategias están orientadas a atender necesidades específicas del mercado local, lo cual les permite competir de manera efectiva en su contexto regional.

Asi mismo, se establece la correlación estratégica corporativa y el gestionar proyectos, donde el gestionar proyectos actúa como un mecanismo facilitador para la ejecución estratégica. El gestionar proyectos contribuye a planear, controlar, optimizar recursos y lograr resultados financieros, lo cual confirma su papel como herramienta clave dentro de la gestión organizacional.

No obstante, esta relación presenta limitaciones en su nivel de formalización, debido a la aplicación empírica de gestionar proyectos en muchas empresas. En consecuencia, se concluye que, si bien esta herramienta fortalece la estrategia empresarial, su impacto podría ser significativamente mayor si se consolida mediante metodologías estructuradas y una cultura organizacional orientada a su uso estratégico.

También el impacto en el campo de estudio, el proceso investigativo aporta evidencia empírica sobre la forma en que las pymes del sector transporte en contextos regionales gestionan su estrategia y utilizan herramientas administrativas. Esto resulta especialmente relevante, ya que amplía la comprensión de la dinámica empresarial en economías locales, las cuales han sido menos exploradas en la literatura tradicional.

Adicionalmente, el estudio resalta la importancia al integrar y gestionar proyectos como un componente estratégico y no únicamente operativo, lo cual representa una oportunidad para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector transporte en Colombia.

En términos de implicaciones prácticas, los resultados sugieren la necesidad de impulsar procesos formativos para gestionar proyectos, y aplicar metodologías estandarizadas. Igualmente, se recomienda fomentar una cultura organizacional donde el planificar

estratégicamente, el usar herramientas gerenciales y el tomar decisiones basadas en la información obtenida.

En síntesis, esta investigación demuestra esa competitividad del sector transporte terrestre en el departamento de Sucre depende no solo de la estrategia adoptada, sino también del grado en que al gestionar proyectos se enlaza formal y efectiva dentro de la gestión empresarial, constituyéndose como un factor clave para el crecimiento sostenible.

Finalmente, como resultado del proceso investigativo, se plantean nuevos caminos de investigación, donde se destaca: el análisis de la forma como impacta la transformación digital al gestionar proyectos en el sector transporte; donde al evaluar el nivel de maduración al gestionar proyectos mediante modelos estandarizados; estudios comparativos entre diferentes regiones del país; y el análisis de la relación entre liderazgo gerencial y desempeño organizacional en pymes.

REFERENCIAS

Aaker, D. A. (2001). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.

Aaker, D. A. (2007). *Construir marcas poderosas* (2ª ed.). Gestión 2000.

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

Abraham, M. (2005). *La estrategia como ventaja competitiva: Enfoques y herramientas para la dirección estratégica*. Ediciones Granica.

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

Ansoff, I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management* (2nd ed.). Prentice Hall.

Arce, A., Trinidad, M. L., & Moreno Zambrano, M. (2021). Las Mipymes turísticas, un acercamiento a su dimensión. Caso región Costa Sur del estado de Jalisco, México. En Ortega, Lujano & de la Torre (Eds.), *Perspectivas locales y regionales sobre el desarrollo social y económico* (Vol. 1, pp. 13–42).

Arellana, J., Puche, K., & Stefania, G. (2019, agosto). *Movilidad urbana en Colombia*. Fundesarrollo. https://www.fundesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2020/04/Doc_Movilidad.pdf

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Barrera Lievano, J. A. (2024). METHODOLOGY FOR VALIDATING THE TYPE OF PORTER'S GENERIC STRATEGY IMPLEMENTED BY THE COMPANY AND ITS RELATIONSHIP WITH PROJECT MANAGEMENT. *Revista FACE*, *24*(1).

Barrera Liévano, 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 Liévano, 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.

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

Bondale, K. (2021). *Practical Project Risk Management*. PMI.

Bracker, J. (1980). The historial development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.

Caparó, E. V., & Carrera, K. C. (2021). Fundamentos de gerencia aplicados a salud (PARTE I). *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 5(2), 61–72.

Cárdenas-Mero, B. S., Solís-Cedeño, V., Moreira-Roca, J., & Villafuerte-Muñoz, W. (2021). Estrategias Low Cost como factor determinante de competitividad de las Pymes manufactureras de Manta–Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria),* 6(5), 3–15.

Carmona-De Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfibios*, 1(1), 71–79.

Castro Monge, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Ciencias Económicas, 28(1), 247–276.

Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). *Competing on resources: Strategy for the 21st century*. Harvard Business Press.

Cori, R. S., & Vallarta, P. (2016). *Estrategias genéricas y cadena de valor aplicada a los servicios*. Capítulo Acacia No 12 Marketing.

Cortes, L. L. P., Hernández, A. H. H., & Salazar, M. D. P. R. (s.f.). Análisis teórico de la administración desde el enfoque científico hasta los enfoques contemporáneos: Revisión para la gestión estratégica y competitividad de las empresas. *Estrategias para la competitividad de las organizaciones*.

Cravens, D., & Piercy, N. (2006). *Strategic marketing* (8th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Cuao, J., & Granados, V. (2021). *Repositorio Institucional UCC.* Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstreams/19ef91b4-595b-4616-8b6a-3149ad797aa3/download

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

Díaz, R. L. (2008). Análisis de la estrategia de enfoques y especialización de Porter para la creación de una MPyME. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 8(30), 127–132.

Fernández, B. J. P., & Martínez, C. R. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), 157–179.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.

Freedman, L. (2016). *Strategy: A history*. Oxford University Press

García Tapia, A. G. (2017). *Estrategia organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Transporte de pasajeros en taxis "Grupo 6 Quevedo",* ubicada en el Cantón Quevedo (Trabajo de grado, Bachelor's thesis).

Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). *Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú*. Industrial Data, 6(2), 88–93.

Guamán Puma, A. F. (2016). *Plan estratégico y desarrollo organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Ruta 23 de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas*, 2015 (Trabajo de grado, Bachelor's thesis).

Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). *Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas*. Información Tecnológica, 28(5), 15–22.

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

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007). *Strategic management theory: An integrated approach*. Cengage Learning.

Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.

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

Liévano, J. A. B., Ramírez, S. M. P., & Fonseca, S. P. P. (2022). Analysis of business classification by size of member or associate countries of the Andean Community (CAN). *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabájo*, 2(1).

Lievano, J. A. B., Virgüez, J. B., & Fonseca, S. P. P. (2024). Estructura de trabajos de investigación para grado en programas de maestría en profundización de las ciencias administrativas. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, *15*(2), 656-679.

Mariné Jové, P., & Rodríguez, J. R. (s.f.). *Componentes de la gestión de proyectos: las áreas de conocimiento*. Recuperado de https://cv.uoc.edu/annotation/ebc1adfc61836d7205ad7dde343367b5/603266/PID_00215819/PID_00215819.html

Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). *Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA*. Ingeniería e Investigación, 28(3), 159–164.

Massad, C. (2007). *Economía para todos*. Editorial e Imprenta Maval LTDA.

Mendoza, I. (2020). *El estratega ante la sociedad en riesgo*. Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2014). *Project management: A managerial approach*. John Wiley & Sons.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (4th ed.). Prentice Hall.

Miranda Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos: Identificación, formulación, evaluación y administración*.

Miranda, J. J. M. (2010). *Gestión de proyectos*. MM Editores.

Miranda, J. J. M. (2021). *Gestión de proyectos*. MM Editores.

Montero, J. M. C., Gómez, H. E. G., Arocutipa, J. P. F., & Cuadros, M. J. L. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680–692.

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

Ackerman, S. (2013). *Metodología de la investigación* (Ed.). Ediciones del Aula Taller. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/76246?page=53

Ackerman, S. (2013). *Metodología de la Investigación* (71).

Diaz de Rada, V. (2016). *Manual de trabajo de campo en la encuesta: presencial y telefónica* (2ª ed.). CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/52087?page=46

Ibarra-Sáiz, M. S., González-Elorza, A., & Rodríguez Gómez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 501–522. https://doi.org/10.6018/rie.546401

Muhammad Zia-ul-haq, H., & Ameer, S. (2021). *The influence of CEO characteristics on firm risk-taking: Evidence from UK SMEs*. Studies of Applied Economics, 39(8).

Murray, A. (1988). *A contingency view of Porter's generic strategies*. Academy of Management Review, 13, 390–400.

Nieto-Rodriguez, A. (2021). *Harvard Business Review Project Management Handbook*. Harvard Business Review Press.

Ogayar, M. A. (2008). *Estrategias genéricas competitivas*. Universidad de Chile.

Pastor, R. A. T. (2009). *Modelo conceptual para la gestión de proyectos*. Perspectivas, (24), 165–188.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (edición revisada). Grupo Editorial Pátria.

Porter, M. E. (1991). Estratégias competitivas genéricas. *En M. E. Porter, Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (8a ed., pp. 49–58). Campus.

Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2ª ed.). Grupo Editorial Patria. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/114079?page=122

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK guide) (6ª ed.). PMI.

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

Reyes, J. N. E. (2015). *Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial*. Palermo Business Review, (12), 61.

Ries, A., & Trout, J. (1982*). Posicionamiento: La batalla por su mente.* McGraw-Hill.

Rodríguez, C., Herrera, L., & Lorenzo, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, SOCIOTAM, 15(2), 133–154.

Ruiz, M. C., Palma, H., Núñez, L., & Alejandro, W. (2020). *Gestión de proyectos estratégicos para las pequeñas empresas del área metropolitana de Sincelejo, Sucre* (Colombia). 7. Gestión, 41(01).

Sanabria, H. (2004). *Estrategia empresarial: Un enfoque práctico*. Pearson Educación.

Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburhg Business School. Recuperado de https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf

Westland, J. (2022). *Project management life cycle*. Kogan Page.

Zahra, A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic management: The importance of integrating the two. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 215–224

Anexos

Anexo 1. *Encuesta*

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	Magister	Doctorado	Posdoctorado	Sin escolaridad

9. Su rango de edad está entre (Seleccione solo una opción):

18 y 27 años - Adulto joven	28 y 59 años - Adulto	60 o más años – Adulto mayor

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!

Anexo 2. *Consentimiento informado - Encuesta*

Consentimiento informado - Encuesta

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT:_____

Fecha:_____

Anexo 3. *Cuestionario semiestructurado - Entrevista*

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!

Anexo 4. *Consentimiento informado - Entrevista*

Consentimiento informado - Entrevista

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT:_____

Fecha:_____