



El rol de la gestión de proyecto en la estrategia empresarial de restaurantes de la ciudad de  
Barrancabermeja y de Bogotá D.C.

Henry Andrés Sanabria Quintero ID 000981321

Freddy Orlando Castañeda Maldonado ID 00696631

Lina Marcela Montaña López ID 000901213

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Sede Bogotá D.C. – Sede Principal

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

El rol de la gestión de proyecto en la estrategia empresarial de restaurantes de la ciudad de  
Barrancabermeja y de Bogotá D.C.

Henry Andrés Sanabria Quintero ID 000981321

Freddy Orlando Castañeda Maldonado ID 00696631

Lina Marcela Montaña López ID 000901213

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

Profesor

Dr. Jhony Barrera Liévano

Dr. en Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Sede Bogotá D.C. – Sede Principal

Programa Maestría en Administración de Empresas

octubre de 2025

## **Dedicatoria**

A mi hijo, Eithan Jacob Castañeda Herrera, quien ha sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Cada paso que doy lo hago también por ti. Que este logro sea un ejemplo de que todo esfuerzo vale la pena.

A mí mismo, por no rendirme, por buscar siempre superarme y ser más competitivo, incluso en los momentos más difíciles. Este logro representa también un reconocimiento a la perseverancia, la disciplina y la fe en que siempre es posible mejorar.

A mi familia, por su amor incondicional y su apoyo constante, y a Dios, por guiarme y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante.

***Freddy Orlando Castañeda Maldonado***

Agradecemos a nuestras familias quienes son la mayor razón nuestra motivación y esfuerzo como padres, hijos y hermanos hemos sido apoyado para continuar en nuestra preparación como maestrantes y ofreciendo un amor incondicional.

***Henry Andrés Sanabria Quintero***

A mi querido padre Dios Celestial, que me permitió vivir experiencias que me encaminaron hacia la resiliencia, el fortalecimiento del espíritu basado en amor, a la formación continua y avance profesional; a mi querida madre y compañera de vida que me ha brindado el mejor ejemplo de empuje y emprendimiento, a mi hermano por su apoyo incondicional y a mi hijo, mi inspiración en todos los momentos de la vida.

***Lina Marcela Montaña López***

## **Agradecimientos**

Agradecemos como equipo de trabajo a Dios, ante todo, por mantenernos con vida y cuidar de nuestra salud en el transcurso del tiempo durante nuestro proceso de formación, manteniendo una experiencia positiva frente a cualquier obstáculo presentando, recordando que siempre guardaremos esa esencia de humanística en el desarrollo de nuestros valores como profesionales y ética frente a la toma de decisiones que involucren retos en nuestro día a día.

### **Dios**

Agradecemos a todos las profesiones que participaron en nuestros procesos de formación, a lo largo del desarrollo de integración como un solo equipo de trabajo, a pesar de que estemos bajo la modalidad virtual, siempre compartimos experiencias en las aulas y foros. Al coordinador y al personal de apoyo estudiantil quienes estuvieron pendientes en nuestros procesos de elaboración de actividades o requerimiento específicos cumplimiento de nuestros deberes.

### **Docentes Uniminuto, Programa de Administración de Empresas.**

Por último, a la Cooperativa Uniminuto, gracias de todo corazón por brindarnos la oportunidad de financiar nuestros estudios, y hacer que nuestro sueño sea posible. El apoyo y la asistencia brindada nos da una razón que existen entidades que forman humanos con el corazón. Son y serán las fuentes de apoyo de aspirantes y futuros profesionales.

### **Cooperativa Uniminuto de Dios**

## Contenido

Lista de tablas .....	8
Lista de figuras .....	9
Resumen .....	10
Abstract.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 La pregunta de investigación.....	19
1.3 Los objetivos de investigación .....	20
1.3.1 Objetivo general.....	20
1.3.2. Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificación de la investigación.....	21
2 REVISIÓN LITERARIA.....	23
2.1 Estrategia empresarial.....	23
2.2 Estrategias genéricas de Porter .....	24
2.3 Gestión de proyectos.....	29
3 METODOLOGÍA .....	35
3.1 Enfoque y alcance de la investigación .....	35
3.2 Población y muestra .....	35

3.2.1	Definición de la población .....	36
3.2.2	Cálculo y selección de la muestra .....	37
3.3	Instrumento(s) .....	37
3.4	Descripción de procedimientos .....	38
3.5	Análisis de información .....	39
3.5.1	De la encuesta .....	40
3.5.2	De la entrevista .....	40
3.6	Consideraciones éticas .....	40
3.6.1	Análisis de consideraciones éticas .....	40
3.6.2	Consentimiento informado y procesamiento de datos personales.....	41
4	RESULTADOS .....	42
4.1	De la encuesta .....	42
4.1.1	Del tipo de estrategia genérica de Porter .....	46
4.1.2	Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresaria.....	47
4.2	De la entrevista.....	55
4.2.1	¿Cuál es su cargo equivalente en la empresa colombiana legalmente constituida y su clasificación como tamaño según el decreto vigente 957 de 2019? .....	60
4.2.2	¿Es importante la gestión de Proyectos? Según su punto de vista como CEO. ....	61
4.2.3	¿Cuáles son los puntos o causas que hace necesaria la (o no) la gestión de proyecto dentro de la empresa?.....	62

4.2.4 ¿ Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la que labora? .....	63
5 CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS .....	74
Anexos 1 Lista de Establecimientos Registrados desde Barrancabermeja.....	74
Anexos 2 Lista de Establecimientos Registrados desde Bogotá .....	78
Anexos 3 Registro de Evidencias de Encuestas.....	80
Anexos 4 Registro de Evidencias de Entrevistas. ....	81
Anexos 5 Registro de Entrevistas por software Altas ti .....	82
APENDICES .....	86
Apéndice A. Encuesta a Restaurantes.....	86
Apéndice B. Encuesta de Entrevista a los CEO.....	89
Apéndice C. Consentimiento de informada Encuesta. ....	90
Apéndice D. Consentimiento de informada Entrevista. ....	91

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Definición de MiPymes formales en Colombia</i> .....	15
Tabla 2. <i>Evolución de las empresas creadas desde 2019 al 2023 en Bogotá DC</i> .....	15
Tabla 3. <i>Sector económico de las MiPymes formales en Colombia por sector productivo</i> .....	16
Tabla 4. <i>Localización de las MIPYMES formales Bogotá DC según el impacto geoeconómico.</i> .....	16
Tabla 5 <i>Localización de las MIPYMES formales Barrancabermeja según el impacto geoeconómico.</i> .....	17
Tabla 6 <i>Restaurante Medianos y Pequeños Empresas 2024 activas CC Barrancabermeja mayor 3 año</i>	18
Tabla 7 <i>Clasificación empresarial en Colombia por tamaño</i> .....	37
Tabla 8. <i>Origen del Capital de la Empresa</i> .....	43
Tabla 9. <i>Sector que pertenece las CEO</i> .....	43
Tabla 10. <i>Tamaño de las Empresas del CEO</i> .....	44
Tabla 11. <i>Antigüedad de las Empresas del CEO</i> .....	44
Tabla 12. <i>Identificación del Género del CEO</i> .....	45
Tabla 13. <i>Grado de Escolaridad de los CEO</i> .....	45
Tabla 14. <i>Rango de Edad de los CEO</i> .....	46
Tabla 15. <i>Resultados de Estrategias de Porter en CEO</i> .....	46
Tabla 16 <i>Estrategias de Porter en los (60) CEO Encuestados S. Comercio</i> .....	47
Tabla 17 <i>Estrategias de Porter en los (60) CEO Encuestados S. Comercio</i> .....	47
Tabla 18 <i>Uso de Gestión de Proyectos CEO</i> .....	48
Tabla 19 <i>Administración de códigos Generales</i> .....	57
Tabla 20 <i>Administración de códigos por CEO Entrevistado</i> .....	57
Tabla 21 <i>Administración de códigos por subcategorías</i> .....	58

## Lista de figuras

Figura 1 . <i>Registro de Empresas al 2024</i> .....	18
Figura 2. <i>Ciclo de vida del Proyecto</i> .....	29
Figura 3. <i>Etapas del proyecto</i> . .....	30
Figura 4. <i>Relación de Gestión de Proyecto a través de la metodología PMO</i> .....	31
Figura 5. <i>Alcance del Proyecto</i> . .....	32
Figura 6. <i>Tipo de Sociedad</i> .....	42
Figura 7. <i>Uso de Gestión de Proyectos en la Empresa</i> .....	48
Figura 8 <i>Nube de Palabras</i> .....	56
Figura 9 . <i>Derivado de Red Entrevistas</i> .....	58
Figura 10 . <i>Diagrama de Co-Correlencia General de las Entrevistas</i> .....	59
Figura 11 <i>Diagrama de Co-Correlencia Especifico de las Entrevistas</i> .....	60
Figura 12 <i>Representación de Nube de Palabras identidad del CEO</i> .....	61
Figura 13 <i>Representación Diagrama de Red: Importancia de Gestión de Proyectos CEO</i> .....	62
Figura 14 <i>Representación Nube de Palabras: la gestión de proyecto dentro de la empresa CEO</i> .....	63
Figura 15 <i>Representación Alineación de la Gestión de Proyectos como Estrategia Empresarial CEO</i> ...	64

## Resumen

El presente proyecto de investigación se centra en el estudio del rol de la gestión de proyecto en la estrategia empresarial de restaurantes de la ciudad de Barrancabermeja y la ciudad de Bogotá D.C; el enfoque que se empleó en la metodología de la investigación es de carácter cualitativo; con un alcance de tipo exploratorio / descriptivo y se aplicó a través del método de recolección de datos en participación de 6 CEO entrevistados y 60 CEO encuestados de medianas empresas del sector de comidas y bebidas (Restaurantes, establecimientos gastronómicos o establecimiento de comida rápida). Como instrumento se aplicó el uso de encuestas por medio de un contexto individual que permitieron recoger y analizar datos ordenados que describen y/o explican las percepciones de los empresarios de cada organización.

*Palabras clave:* Gestión de Proyectos, Dirección Empresarial, Dirección Organizacional, productividad, competitividad

## **Abstract**

The purpose of this research project is to study the role of project management in the business strategy of restaurants in the city of Barrancabermeja and Bogotá D.C. The research methodology used is qualitative, with an exploratory/descriptive scope. The research was applied using a participatory data collection method with six CEOs interviewed and 60 CEOs surveyed from medium-sized companies in the food and beverage sector (restaurants, gastronomic establishments, or fast-food establishments). The instrument used is surveys through an individual context, which allowed for the collection and analysis of organized data that describe and/or explain the perceptions of the entrepreneurs of each organization.

Keywords: Project Management, Business Management, Organizational Leadership, Productivity, Competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló con el propósito de aplicar una metodología de recolección de datos primarios, estructurada en tres fases. Fases que corresponden a la capacitación técnica, impartida por el investigador principal del proyecto nodo al estudiante responsable de la aplicación de los instrumentos con un enfoque cualitativo, basado en la realización de entrevistas y encuestas dirigidas a los CEO desde el rol de la gestión de proyectos como estrategia empresarial.

El sector de estudio seleccionado es el de servicios de comida y bebida, específicamente “Restaurantes o Establecimientos Gastronómicos”. La población objeto de estudio está constituida por medianas empresas formalmente constituidas, ubicadas geográficamente en el Distrito Especial de Barrancabermeja y en Bogotá D.C

Los resultados obtenidos permitieron identificar el tipo de estrategia empresarial implementada por las organizaciones, con base en los enfoques de liderazgo en costos, diferenciación y segmentación planteados por Porter, a fin de determinar la ventaja competitiva en el contexto empresarial y global analizado. Se evaluó el conocimiento e implementación de la gestión de proyectos, los tipos de metodologías empleadas, su aplicabilidad en la dirección empresarial, el dominio práctico en la materia y la utilidad percibida para la organización, destacando referencias a metodologías como SCRUM, KANBAN, y CRYSTAL, entre otras. Asimismo, se examinan las consideraciones sobre la relación entre la gestión de proyectos y los resultados financieros, vinculándola con el nivel de formación académica y la posición jerárquica de los participantes dentro de las empresas. Finalmente, se analizan los indicadores de margen neto, EVA (Valor Económico Agregado) y el desempeño financiero de las compañías en el escenario pospandemia.

# 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción del problema

Actualmente Colombia, según la revista Cambio Colombia et al (2023) en su artículo define que el sector gastronómico en Colombia se encuentra en 'modo supervivencia; Colombia dispone de más de 110.000 establecimiento gastronómicos registrados oficialmente donde solo 32.000 son establecimientos formales y 10.000 de ellos están afiliado a Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica - ACODRES. Los factores económicos, políticos y sociales han hecho que las empresas tiendan a utilizar estrategias que acondicionen sus servicios y se adapten a los precios. Uno de los factores que ha impactado el comercio gastronómico del sector de comidas y bebidas antes y después de la pandemia ha sido el incremento de los impuestos y valor agregado de IVA este ha logrado impactar en la reducción del 5% sobre la demanda de sus consumidores en promedio. Según Guasca et al. (2024) evalúa en el 2023 más de 6.950 establecimientos fueron cerrados, la gran mayoría como producto del efecto de COVID. Lo anterior podría, incentivar la necesidad de elaborar estrategias que impulsen la economía gastronómica, creen oportunidades de crecimiento y mejora las condiciones de venta para la gran mayoría de los restaurantes, de este modo, el trabajo de investigación enfoca como la implementación de estrategias genéricas de PORTER pueden dar un enfoque al uso de gestión de proyectos a través de los CEO de pequeños y medianos restaurantes.

Las empresas pueden enfrentar una variedad de problemas a partir de diferentes causas, que puede proviene diferentes fuentes. Por ejemplo, los factores internos o externos a la misma organización pueden ser la fuente de las dificultades que enfrentan según Mariño Ibáñez et al. (2008). La gerencia de empresas se distingue por liderar decisiones significativas en funciones organizacionales, generalmente tácticas (si es gerencia departamental) o estratégicas

(si es gerencia general, presidencia, COE o similares). La responsabilidad comercial de la empresa, su sostenibilidad y su durabilidad dependen de esto.

Aunque los programas académicos de negocios buscan mejorar las habilidades gerenciales, solo se pueden demostrar en el mundo real. Según Kim y Mauborgne et al. (2008) define a través de una metáfora como la existencia de océanos rojos y azules, las explicaciones detalladas de la necesidad de diferenciación en el mercado para no desaparecer demuestran que la gerencia debe identificar una estrategia clara para enfrentar sus desafíos.

Francés et al. (2006) propone que la propuesta estratégica se transforma en un componente esencial de la organización que representa un vehículo para alcanzar sus metas. Los problemas de administración (vinculados a las competencias del gerente) y la planificación (vinculada mayormente a la estrategia) son entre los retos que emergen en el desempeño de la gerencia bajo el mismo pensamiento de León et al (2012) propuesta estratégica se transforma en un componente esencial de la organización enfoque constructivo.

La composición empresarial de los restaurantes de la ciudad de Bogotá DC se muestra en la Tabla 1, que ilustra el papel de la gestión de proyecto en la estrategia empresarial. La mayoría de las empresas se clasifican como micro, pequeñas o medianas. Esto es evidente a nivel mundial a través de Arce et al. (2021).

A continuación, observamos la siguiente tabla donde muestra que las MIPYMES son el 99,4% de universo empresa formal colombiano y aportan casi el 40% de PIB nacional según los registros del 2022 son alrededor de 1.7 millones de empresas con matrícula mercantil renovada. Ver Tabla 1.

**Tabla 1.***Definición de MiPymes formales en Colombia*

<b>Tamaño</b>	<b>Descripción</b>	<b>Empresas</b>	<b>Equivalencia</b>
Microempresas	Menos de 10 empleados	1.564.000	92%
Pequeñas Empresas	Entre 11 y 50 empleados	100.300	5,9%
Medianas Empresas	Entre 51 y 200 empleados	27.200	1,6%
Grandes Empresas	200 o más empleados	8.500	0,5%

Nota. (Gonzales Patiño Juan, 2024)

Es la relación de los registros anteriores frente al número de empresas creadas en Bogotá Distrito de Capital, donde vemos un incremento desde 2021 al 2022 y una transformación de microempresas a pequeñas empresas en el 2023. Ver tabla 2.

**Tabla 2.***Evolución de las empresas creadas desde 2019 al 2023 en Bogotá DC*

<b>Tamaño MIPYMES</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Variación 2021- 2023</b>	<b>Variación 2022 - 2023</b>
Microempresas	84.677	89.893	84.437	-0.3%	-6.1%
Pequeñas Empresas	375	59	76	-79.7%	28.8%
Medianas Empresas	52	26	28	-46%	7.7%
Grandes Empresas	23	17	18	-21.7	5.9%
Total	85.127	89.995	84.559		

Nota: Fuente directa de cámara de comercio de Bogotá (Comercio, 2023)

El 45% de las empresas creadas en Bogotá se ubican en las localidades de Suba (13%), Kennedy (12%), Engativá (10%), Usaquén (8%) y Chapinero (7%). Fuente directa de cámara de comercio de Bogotá

**Tabla 3.***Sector económico de las MiPymes formales en Colombia por sector productivo*

Sector Económico	2019	2021	2022	2023
Industria	11.800	11.680	12.699	12.312
Servicios	52.902	45.227	49.856	47.441
Comercio	27.123	28.220	27.440	24.806
Industria	11.800	11.680	12.699	12.312

Nota: Fuente directa de cámara de comercio de Bogotá (Comercio, 2023)

**Tabla 4.***Localización de las MIPYMES formales Bogotá DC según el impacto geoeconómico.*

Localidad	(2019)	(2021)	(2022)	(2023)
01 Usaquén	6.940	5.848	5.616	5.242
02 chapinero	5.469	4.514	4.838	4.245
03 santa Fe	2.658	2.303	2.412	2.365
04 san Cristóbal	2.171	1.794	1.882	1.824
05 Usme	1.722	1.779	1.713	1.620
06 Tunjuelito	1.570	1.379	1.520	1.321
07 bosa	4.184	3.983	4.279	3.791
08 Kennedy	8.857	8.078	7.995	7.237
09 Fontibón	3.624	3.409	3.322	3.083
10 Engativá	7.460	7.151	6.756	6.218
11 suba	10.692	9.071	9.007	8.050
12 Barrios Unidos	3.039	2.595	2.487	2.358
13 Teusaquillo	2.616	2.366	2.290	2.188
14 los Mártires	2.786	2.325	2.575	2.465
15 Antonio Nariño	1.597	1.309	1.348	1.236
16 Puente Aranda	3.502	3.233	3.065	2.951
17 Candelaria	763	592	713	652
18 Rafael Uribe	2.665	2.379	2.519	2.409
19 ciudad Bolívar	3.163	2.973	3.161	3.011
No informa	2.885	3.109	6.803	7.105

Nota: Fuente directa de cámara de comercio de Bogotá (Comercio, 2023)

El 45% A continuación se presentan parcialmente los registros obtenidos a través de información suministrada por la cama de comercio con vigencia 2019 a 2024, el 2012

Barrancabermeja contaba con el registro de 99 empresas dividida en 43.1% hoteles y 56.9% Restaurantes, enmarcadas por ser Microempresas con menos de 10 empleados. Sin embargo, un 84% enmarcan la gran diferencia, las pequeñas empresas son (14) contadas y solo existía (1) una cadena de alimentos categorizada como mediana empresa, a la fecha de los 2025 principios de enero en Barrancabermeja, Distrito especial legalmente constituidas son 57 restaurantes bajo el carácter de “Empresas de Expendio a la mesa de comidas preparadas”.

Barrancabermeja, Distrito Especial de Santander. Dispone de Siete Comunas específicas demarcadas por ser zonas urbanas, rurales y comerciales. Incluyendo el sector manufacturero, petroquímico y construcción como los principales mercados de mayor dependencia. Sin embargo, dispone según el Anexo DTS. Del acuerdo Municipal No 18 del 2002. La Comuna 1 dispone de 21 Barrios siendo sector comercial activo según el POT (Plan de Ordenamiento Territorial de Municipio de Barrancabermeja).

### Tabla 5

*Localización de las MIPYMES formales Barrancabermeja según el impacto geoeconómico.*

localidad	(2021)	(2022)	(2023)	(2024)
Micro	289	299	284	230
Pequeñas	34	35	50	77
Medianas	1	1	1	1
	<b>324</b>	<b>333</b>	<b>335</b>	<b>308</b>

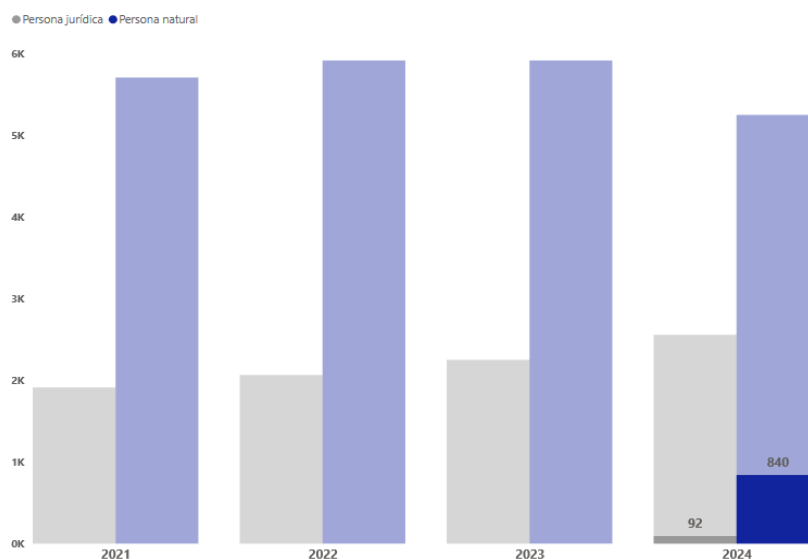
Nota: Fuente directa CCBarranca.org.co (**Barrancabermeja C. d., 2025**)

Es importante entender la actividad económica donde se extrajo la información de la TABLA 5 proviene del expendio a la mesa de comida preparada. Por ende, El promedio de empresa del sector de alojamiento y servicios de comida en el distrito de Barrancabermeja, es alrededor de 932 empresas registradas en la cámara de Comercio de Barrancabermeja a diciembre del 2024, sin embargo, tener en cuenta que solo 92 de esas empresas son jurídicas el

resto 840 son de Persona Natural. La tendencia contractual del año 2023 frente 2024 es una deserción del 8% anual, es decir alrededor de 67.4 empresas dejan de prestar sus servicios. Y se mantiene un incremento mayoritario en microempresas.

**Figura 1 .**

*Registro de Empresas al 2024*



Nota: Cámara de Comercio Barrancabermeja<sup>1</sup>, 2025.

**Tabla 6**

*Restaurante Medianos y Pequeños Empresas 2024 activas CC Barrancabermeja mayor 3 años*

localidad	Ubicación	Estado
Akapella Karaoke-Bar	Calle 50 19 42 barrio Colombia	Activa
Andrés Asados de Cerdo y Res	Calle 51 # 13-81 Barrio Colombia	Activa
Angels Cakes Pastelería	Dirección: Calle 47 # 20-71	Activa
Arlequín Restaurante	Dirección: Calle 49 #8D-29 C.C Cristalos Local 107	Activa
Campo Gala Picnic	Km1 después de la represa, vereda campo gala vía al Llanito	Activa
Cazelata Restaurante	Corregimiento el centro V/da Cretaceo	Activa
Comidas rápidas y restaurante Morenos	Calle 35 n 46 109 planada del cerro	Activa

<sup>1</sup> <https://www.cbarranca.org.co/ccbar/index.php/estudios-y-publicaciones>

El Distrito Bar	Calle 61 # 18 A 03, Barrio Parnaso	Activa
El Sazón More SAS	Dirección: Corregimiento el centro vereda la Ceiba	Activa
Freedogs	Calle 60 # 22-35	Activa
Jvega Group S.A.S.	Calle 58 # 18-17 Pueblo Nuevo	Activa
La Barrilera Sport Bar	Cra 31 # 71-109	Activa
La pataconeria y algo mas	Diagonal 56#18a-88 local 309 Centro comercial San Silvestre	Activa
Licorera Bololó	Calle 33#34-52	Activa
Max burger sas	Carrera 20 #49-30	Activa
Órale Tex Mex & Margaritas	Calle 49 no 24-09	Activa
Piqueteadero Duarte	Plaza de mercado central	Activa
piscícola San Silvestre SA.	Dirección: Kilómetro 7 vía al Llanito	Activa
Restaurante Chao Pescao	Dirección: Cra 8#6-19 Hotel Superestrellas	Activa
Restaurante el fognazo	Carrera 17 # 48-38 Barrio Colombia	Activa
Restaurante la sazón de sasudi	Corregimiento el Centro vereda la Cira	Activa
Restaurante La Bodeguita Resto	Calle 60#19-46 barrios galán	Activa
Restaurante los arbolitos 2	Cra 21 #57-28 barrio galán	Activa
Restaurante Nueve20 Gourmet	Calle 51 # 17-55	Activa
San Remberto Chicharrón	Calle 52 No 12-18	Activa
Terraza Sky Bar	Dirección: Cra 8#6-19 Hotel Súper Estrellas	Activa
The buffalo house	Calle 49#24-68	Activa
Restaurante tampico	Cl. 52 # 18-59, Barrancabermeja, Santander	Activa
Restaurante Los Pajaritos	Cra. 19 #54-6, Barrancabermeja	Activa

---

## 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

los restaurantes legalmente constituidos en la ciudad de Barrancabermeja y Bogotá DC, 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 los restaurantes legalmente constituidos en la ciudad de Barrancabermeja y Bogotá DC, 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 los restaurantes legalmente constituidos en la ciudad de Barrancabermeja y Bogotá DC.
2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de los restaurantes legalmente constituidos en la ciudad de Barrancabermeja y Bogotá DC.
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

A través del direccionamiento la gestión de proyectos se ha consolidado como una herramienta clave para ejecutar estrategias empresariales de manera eficaz, generando oportunidades a los restaurantes a optimizar sus operaciones y a responder con agilidad a un entorno altamente competitivo (Kerzner, 2017). No obstante, aún se observa una falta de investigaciones específicas que analicen cómo esta disciplina impacta directamente en la estrategia empresarial. Resulta fundamental identificar los factores y efectos que enfrentan las empresas de servicios — sean pequeñas, medianas o grandes— al momento de diseñar métodos eficientes que les permitan formular propuestas orientadas a la sostenibilidad y el crecimiento. Estas posibilidades de éxito estarán condicionadas por factores como las tendencias del mercado, las estrategias de venta, la proyección comercial y el posicionamiento, entre otros.

La relevancia de las empresas en las economías nacionales radica en su contribución al crecimiento económico en los ámbitos local, regional y nacional. Esto se refleja en diversos aspectos del circuito económico, como la oferta de bienes y servicios, el pago de impuestos y la generación de empleo (Barrera y Parra et al 2020).

El entorno empresarial desempeña un papel esencial en el progreso económico de la sociedad, ya que incide de manera notable en la creación de empleo, el desarrollo de las regiones, el impulso al emprendimiento, la mejora en la calidad de vida y el crecimiento económico (Barrera Lievano et al., 2022). Es clave que los gobiernos promuevan su fortalecimiento, asegurando condiciones económicas que favorezcan a las comunidades locales. En este contexto, la competitividad empresarial se vuelve indispensable para enfrentar los desafíos del mercado, lo cual exige líderes capacitados (Muhammad y Ameer et al 2021) que

puedan orientar a la organización desde su realidad actual hacia las metas futuras, es decir, con una visión empresarial clara.

Las empresas desempeñan un papel fundamental en las economías nacionales, ya que impulsan el desarrollo económico en los niveles local, regional y nacional a través de diversos mecanismos. Esto se refleja en el circuito económico mediante la comercialización de bienes y servicios, el cumplimiento de obligaciones fiscales y la generación de empleo explicado por (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020).

El dinamismo del sector empresarial es vital para el bienestar social, dado su impacto en aspectos como el empleo y el crecimiento económico (Barrera Lievano et al., 2022). Por ello, es esencial que los gobiernos, sin importar su ámbito, fomenten su fortalecimiento y creen condiciones que favorezcan un desempeño económico positivo para las comunidades.

Además, para mantener la competitividad empresarial, es indispensable contar con líderes ejecutivos competentes, capaces de guiar a las organizaciones desde su situación actual hacia la visión estratégica que se han planteado (Muhammad y Ameer, 2021).

## 2 REVISIÓN LITERARIA

El presente capítulo tiene como propósito ser base teórica; permite identificar y organizar en tres elementos clave vinculados con la pregunta y los objetivos del estudio: la estrategia empresarial, las estrategias de Porter y la gestión de proyectos.

Cada uno de los anteriores componentes mencionado se analiza en profundidad para ofrecer un marco conceptual sólido que permita comprender mejor los factores que influyen en la toma de decisiones estratégicas y la implementación efectiva de proyectos dentro de las organizaciones. De esta manera, se establece un contexto integral que facilita la interpretación de los resultados obtenidos y contribuye al desarrollo de recomendaciones fundamentadas para el trabajo de investigación.

### 2.1 Estrategia empresarial

La táctica empresarial basada en la investigación consiste en la identificación de oportunidades a partir de un conjunto de decisiones y acciones que se aplican en una organización para trazar el cumplimiento de sus metas que permiten establecer y mantener su competitividad en el mercado, especialmente en el caso de los restaurantes legalmente establecidos en Barrancabermeja y Bogotá D.C. De acuerdo con Porter et al. (1980), la estrategia busca establecer una posición sólida y duradera frente a la competencia, mediante ventajas competitivas como la diferenciación o el liderazgo en costos, lo cual se vincula con factores como los precios y la calidad de los productos ofrecidos, incluyendo menús, recetas, salsas o especialidades.

Según Mintzberg et al. (1987) sostiene que la estrategia no solo es un plan deliberado, sino también un patrón de comportamiento emergente que adapta la organización a los cambios

del entorno, conocer la preferencias, tradiciones, gustos y condiciones que los clientes asumen satisface frente al consumo de un producto o servicio.

Por otro lado, Johnson et al. (2008) destacan que la estrategia empresarial implica un análisis exhaustivo tanto del entorno interno como del externo para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas frente a condiciones como cadenas de abastecimiento de alimentos procesados, cadenas rápidas o de marca que obtienen una preferencia por su impacto de la sociedad que en ocasiones como un producto de consumo balanceado, saludable o tradicional.

Michael Porter ha sido una figura clave en el desarrollo de las estrategias empresariales, proporcionando marcos teóricos que han transformado cómo las empresas entienden y desarrollan sus planes competitivos. Una de sus contribuciones más importantes es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter et al. (1980), el cual ayuda a las empresas a analizar la competitividad de su industria. Este modelo examina cinco factores clave: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Comprender estas fuerzas permite a las empresas identificar dónde se encuentran sus mayores oportunidades y amenazas, lo que es crucial para formular estrategias competitivas efectivas.

## **2.2 Estrategias genéricas de Porter**

Michael Porter, experto destacado en estrategia empresarial y administración, presentó por primera vez las estrategias genéricas que las compañías suelen emplear en su libro "Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors", publicado en 1980. En este texto, Porter describe tres tipos principales de estrategias genéricas y alerta sobre el peligro de que una empresa quede "atrapada en el medio", lo que significa no tener un enfoque claro en ninguna de las tres estrategias propuestas.

La correcta elección e implementación de una de estas estrategias es fundamental para el éxito empresarial, que permite a las compañías alinearse con sus capacidades internas y las demandas del entorno competitivo. A continuación, describiremos cada una de estas fuerzas de Porter.

#### **1.3.2.1.Liderazgo de costos globales.**

Según lo señala Porter et al. (2008) pág. 52, el objetivo principal de la estrategia de liderazgo en costos es "alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales orientadas hacia este fin." En términos generales, Porter sostiene que esta estrategia permite a la empresa ser competitiva ofreciendo precios más bajos que los de sus competidores. El precio se establece tomando como referencia el valor de venta del competidor más cercano, lo que reduce la probabilidad de que los clientes opten por un producto sustituto debido al precio competitivo que ofrece la empresa.

En la actualidad, las empresas que adoptan una estrategia de liderazgo en costos deben enfocarse en la optimización de procesos y el uso de tecnologías avanzadas para reducir costos sin comprometer la calidad. Según Porter et al. (1980), el liderazgo en costos requiere producir a un costo menor que los competidores, se logra mediante economías de escala y mejoras en la eficiencia operativa. La automatización y la digitalización son herramientas clave para disminuir los costos de producción y distribución en un entorno cada vez más competitivo. Johnson et al. (2008) subrayan la importancia de una cadena de suministro eficiente y una gestión efectiva de los recursos para minimizar costos en cada etapa del proceso productivo.

Porter sugiere que, para las grandes empresas, la estrategia de liderazgo en costos debe basarse en aprovechar las economías de escala y en invertir en innovación para mantener una ventaja competitiva sostenible. Estas compañías requieren sistemas de gestión robustos que

permitan una administración eficiente de los costos, integrando tecnología de la información y una gestión estratégica de los recursos humanos. Asimismo, es fundamental que mantengan una cultura organizacional orientada a la eficiencia, donde todos los niveles de la empresa estén comprometidos con la reducción de gastos y la mejora continua.

### **1.3.2.2.Diferenciación.**

Esta estrategia conocida como Diferenciación se distingue por presentar un producto que es considerado como único dentro de toda la industria, bajo el pensamiento Porter et al (2008) definiendo un aspecto particular y un aspecto diferenciador. La exclusividad del producto puede alcanzarse mediante diversas vías, como su diseño, características o atributos especiales. En este sentido, el mercado valora la calidad, la innovación y la tecnología incorporadas en el producto. Los consumidores no encuentran un producto similar o equivalente con las mismas cualidades, por lo que el precio de venta no resulta determinante en la decisión de compra; el verdadero valor radica en las propiedades distintivas que ofrece el producto.

En un entorno de creciente competencia, las empresas actuales deben adoptar una estrategia de diferenciación enfocada en la innovación continua, la personalización de sus productos y la mejora de la experiencia del cliente. Porter et al. (1980) sostiene que diferenciarse consiste en ofrecer bienes o servicios únicos que aporten un valor significativo al consumidor, lo cual puede permitir a las organizaciones establecer precios superiores.

Grant et al. (2010) destaca la relevancia de la inversión en investigación y desarrollo (I+D), señalando que fomentar la innovación permite a las empresas desarrollar características distintivas que las ayudan a mantenerse competitivas en el mercado. Por su parte, Kotler y Keller et al. (2012) enfatizan que brindar una experiencia sobresaliente al cliente —desde el primer

contacto hasta el servicio postventa— no solo refuerza la fidelidad del consumidor, sino que también contribuye de manera decisiva al éxito de una estrategia de diferenciación.

Los restaurantes de la ciudad de Barrancabermeja y Bogotá DC emplean una estrategia de diferenciación centrada en la calidad superior de los ingredientes, la presentación artística de los platos y una experiencia culinaria única para atraer a su clientela. Según Porter et al. (1980), estos establecimientos buscan crear un valor excepcional que justifique precios más altos al ofrecer menús elaborados con ingredientes frescos y de origen local, lo que también resuena con las tendencias actuales de sostenibilidad y responsabilidad social.

#### **1.3.2.3. Enfoque o concentración.**

La estrategia de enfoque o concentración se orienta hacia un grupo reducido de consumidores, una categoría específica de productos o una región determinada, con el propósito de brindar un servicio altamente especializado a un mercado bien definido (Porter, 2008). En este sentido, la empresa concentra sus recursos en atender las necesidades particulares de un segmento específico, donde la calidad del servicio y la atención personalizada se convierten en elementos fundamentales para lograr una ventaja competitiva.

La estrategia de enfoque utilizada por las empresas del sector gastronómico en Colombia se orienta a cubrir segmentos específicos del mercado y responder a necesidades concretas de ciertos clientes. Esto les permite destacarse dentro de un mercado muy competitivo. De acuerdo con Porter et al. (1980), dicha estrategia consiste en dirigir los esfuerzos hacia un grupo de consumidores claramente definido, lo cual facilita la personalización de productos y campañas de marketing para satisfacer sus requerimientos particulares.

En el contexto colombiano, los restaurantes que se dedican a la cocina regional o que combinan sabores tradicionales con propuestas modernas pueden sacar provecho de una

estrategia de enfoque. El autor Rojas et al. (2015) resalta que la diversidad cultural y culinaria del país representa una oportunidad para ofrecer experiencias gastronómicas distintivas. Asimismo, Rodríguez y López et al. (2019) enfatizan que brindar una atención personalizada y centrarse en el cliente es fundamental para fidelizar a un público que valora la autenticidad y la calidad. Estas investigaciones indican que, al dirigirse a un segmento específico del mercado, las empresas pueden aumentar su rentabilidad, ya que este tipo de clientes suele estar dispuesto a pagar más por experiencias gastronómicas únicas y ajustadas a sus gustos.

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

En cuanto a la estrategia competitiva, Porter et al. (2008) señala que, en este contexto, la empresa se halla en una posición estratégica muy desfavorable. Esta situación, según el autor, implica que las ganancias obtenidas a través de sus actividades comerciales serán limitadas, lo que la expone a los cambios del mercado y reduce sus posibilidades de crecimiento y consolidación en el sector.

Una proporción significativa de los restaurantes en Colombia enfrenta un estado de estancamiento, resultado de diversos factores como la escasa innovación, la alta competencia en el mercado y una gestión deficiente de los recursos. Estos elementos se plantean como posibles causas del impacto y la creciente presencia de grandes cadenas internacionales en el sector alimentario, que abarca desde desayunos hasta cenas. Muchos de estos establecimientos se ven parcialmente forzados a operar sin poder ajustarse adecuadamente a las nuevas tendencias del consumidor, lo que restringe su potencial de desarrollo y adaptación.

Los restaurantes que se mantienen sin hacer nada pueden perder relevancia a medida que aumenta la competencia, como indica Rojas et al. (2020), quien destaca que la falta de diferenciación y la oferta de productos uniformes contribuyen a este estancamiento.

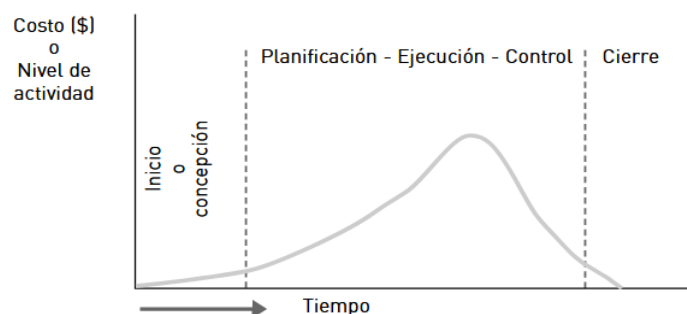
## 2.3 Gestión de proyectos

El concepto de proyecto parte de un conjunto de actividades que estructuran un desglose de trabajo o el valor beneficio del cumplimiento de alcance y sus objetivos. Existen dos términos clave que permiten definir la gestión y la administración de proyecto, mientras el primero abarca el alcance desconocido o extenso podemos definir que la administración se define en gestionar un carácter finito y con objetivos específicos, su cumplimiento determina el cierre temporal o permanente. Rivarola et al. (2007) señala que “La administración de los proyectos se define propiedades que caracterizan la planificación, organización y dirección de recursos – humanos y materiales – y de la ejecución y control de los planes para su cumplimiento”. Se crean las estructuras de trabajo EDT.

Según Rivarola et al. (2007) pág. 87 explique que el ciclo de vida de un proyecto aplica desde “La administración del proyecto determinado el nivel y los costos de cada actividad que se definen en el inicio o etapa de concepción y que luego se desarrolla en una etapa de maduración donde se identifica la planificación del proyecto, dirección o ejecución del proyecto y la administración o control del proyecto definiendo el cierre en el cumplimiento total de las actividades definidas”. Justificando las etapas están sujetas a la relación tiempo que se definen en horas, días, meses o años dependiendo del caso expresado en la figura 2.

### Figura 2.

*Ciclo de vida del Proyecto.*

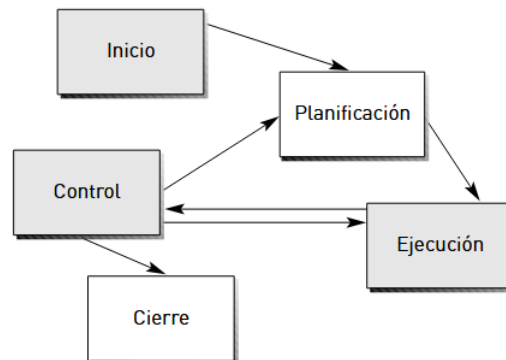


*Nota:* El grafico representa el ciclo de vida de un proyecto. Tomado de *Descripción de las etapas de un proyecto: Gestión de Proyectos* (p.7) por Rivarola, Pablo Lledó y Gustavo.

En el presente apartado en el Rivarola et al. (2027) interpretan en un criterio particular que “La administración de proyecto eficiente ahorra recursos y facilita la entre del producto final en tiempo y forma”, explicando el costo o nivel actividad versus el tiempo estableciendo cuatro cinco etapas; Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre. Evidenciando en la figura 3 la relación que existen entre cada etapa, donde el control tiene una relación bidireccional con la ejecución y a su vez un papel fundamental en la planificación.

### Figura 3.

*Etapas del proyecto.*



*Nota:* El grafico representa las etapas de un proyecto en relación entre las mismas.

Tomado de *Descripción de las etapas de un proyecto: Gestión de Proyectos* (p.7) por Rivarola, Pablo Lledó y Gustavo.

Este enfoque resulta fundamental para garantizar la gestión de proyectos se desarrollen de forma eficiente y eficaz, optimizando el uso de los recursos y reduciendo los riesgos (PMI, 2017). Según el modelo de PMI ( Project Management Institute ) la responsabilidad de la gestión

del plan del proyecto que incluye la disposición de WBS (Works Breakdown Estructura) y Cronograma de Actividades con sus respectivos recursos, determinan la clave del éxito del proyecto.

El uso del practicas del PMBOK es una estructura que permite crear mejores oportunidades en el desarrollo de los procesos garantizando los resultados esperados que permiten definir el valor de la gerencia de proyecto. Sin embargo, los principios en desarrollo de inicio al cierre del proyecto son los mismo del ciclo de vida del proyecto, consolidando los recursos por cada proyecto como una forma de gestión individualizada por cada responsable.

#### Figura 4.

*Relación de Gestión de Proyecto a través de la metodología PMO<sup>2</sup>*



*Nota:* El grafico representa la relación entre PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) con respecto a las metodologías y documentación frente a las necesidades del negocio.

Tomado de descripción de las etapas de un proyecto: PMC Bolivia, Project Management Consulting, 2025

Española et al. (2025) menciona una de las principales características de la gestión de proyecto es definida bajo el concepto de acción de administrar o direccionar. Estableciendo la particularidad de los esfuerzos materializados en actividades, costos y tiempos como la

<sup>2</sup> Oficina de Gestión de Proyecto PMO (Project Management Office)

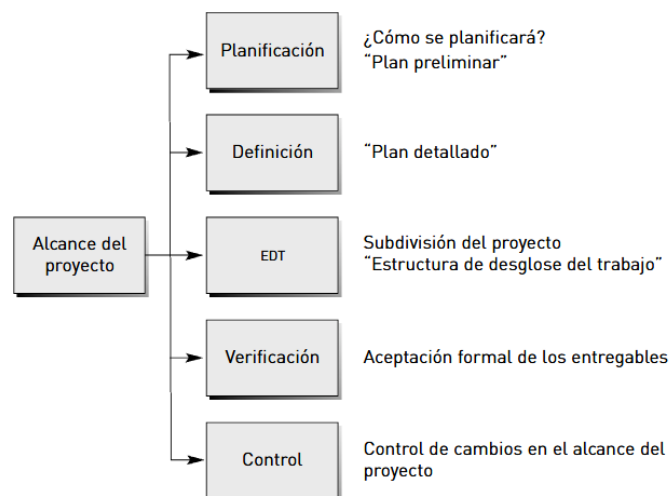
disposición de los recursos. Estableciendo que la gerencia es la responsable de la planeación, organización, dirección y control de los recursos de la compañía que deben estar definidos por tiempos corto y para cuales se cumplen metas específicas.

Agusto et al. (2011) explica que existe variables definida en la construcción de los proyectos a estos se les reconoce como dimensiones del proyecto, se clasifican en tres dimensiones: técnica, humana y variable gerencial. Definiendo un marco integral para entender cómo se estructuran y gestionan. La dimensión técnica asegura la viabilidad metodológica y tecnológica, garantizando que el proyecto cumpla estándares de calidad y factibilidad. La dimensión humana enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales, la motivación y la gestión del talento, pues el éxito depende de las capacidades y compromiso de las personas involucradas. Finalmente, la dimensión gerencial articula la planificación, dirección y control, convirtiéndose en el eje que equilibra recursos, tiempos y objetivos.

Kerzner et al. (2018) define que la gerencia de proyectos a través de la gestión un proyecto debe contener una fase de inicio, planificación, ejecución, puesta en marcha, control y cierre orientados desde el alcance del proyecto, ver figura 5.

### Figura 5.

*Alcance del Proyecto.*



*Nota:* El grafico representa la descripción del alcance del proyecto definiendo Planificación, definición, EDT, verificación y control del proyecto. Tomado de Gestión de Proyectos según Rivarola et al. 2007 en la Pág. 18.

La clave de la inclusión del enfoque estratégico de Michael Porter aplicado a las MiPyme es alcanzar una ventaja competitiva y comercial; Se puede alcanzar los resultados a través de la planificación y dirección de proyectos que enmarcan las estrategias que permitan mejorar secciones específicas de las empresas, en nuestro caso los restaurantes. Factor decisivo en el servicio al cliente, el entorno, las condiciones, la calidad y el talento definen puntos específicos para alcanzar metas cortas y efectivas. Según Sandra Espinoza y Norma Cazares definen a través de un caso de estudio la aplicabilidad de las estrategias de Porter en 4 modelos de negocios, utilizando un instrumento por encuestas. Definiendo años en el mercado, número de trabajadores y número de sucursales, lo que define el éxito de un modelo negocio a simple vista, sin embargo, la gran mayoría de las respuestas siempre esta orientadas al enfoque de liderazgo en Costos, a través de criterio de (Sandra Nadyedja Landázuri Espinoza, 2018) define claramente como: Un modelo basado en la capacidad de negociación con el proveedor para adquirir productos de calidad y grandes cantidades e incluyendo la descripción paralela de Un modelo basado en tipo de materiales y características que reducen la condiciones de igualdad con la competencia, en cierto punto son dos escenarios basado en el análisis de oportunidades, donde uno se enmarca en ganancia por concepto de cantidad, y el otro aplica en la ganancia por concepto de calidad. Según Vargas, R. V. a través de Manual práctico del PMI: Fundamentos y técnicas de dirección de proyectos.

Según Vargas et al, (2020) expresa una forma de definir un producto a la necesidad del cliente define el tipo de cliente que quieres tener. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos simples: 1) Precios Competitivos, 2) Nicho de Mercado Exclusivo, 3) Calidad del producto y 4)

Precios por cantidad. La supervivencia de las MiPyme depende de economía local hasta el punto de las preferencias del mercado sean condicionadas por factores externos y ciclos.

Finalmente podría analizar que en síntesis según Cleland & Ireland et al. (2006) explican que la gestión de proyectos se compone de varios elementos clave, entre ellos la definición de objetivos, la planificación, la ejecución, el monitoreo y control, y el cierre del proyecto. La etapa de planificación es crucial, abarca la identificación de las tareas requeridas, la distribución de los recursos disponibles y la creación de un cronograma que sirva de guía para el desarrollo del proyecto (Kerzner, 2013).

### **3 METODOLOGÍA**

La presente tesis se desarrolla a través de una metodología cualitativa con diseño en fenomenología empírica, que se fundamenta en la estructura de trabajos de investigación en la propuesta de Lievano et al (2024) frente los lineamientos que deben contemplar un trabajo de grado de maestría de las ciencias administrativas.

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

La presente investigación se orienta hacia unidades empresariales formalmente constituidas dentro del sector gastronómico (“Restaurantes”), específicamente son categorizadas como micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) ubicadas en las ciudades de Barrancabermeja (Santander) y Bogotá D.C., Colombia, las cuales se consideran como unidades de análisis en el estudio de mercado. La metodología de análisis contemplará un enfoque cualitativo, basado en la aplicación de entrevistas y encuestas, complementado con un tratamiento cuantitativo mediante evaluaciones numéricas y porcentuales que permitan la caracterización precisa de la muestra.

#### **3.2 Población y muestra**

A continuación, se expone la población objetivo y la muestra a seleccionar para el desarrollo de la presente investigación. Asimismo, se detalla el protocolo metodológico utilizado para la identificación y delimitación de los establecimientos gastronómicos formalmente registrados dentro del área metropolitana de la ciudad de Barrancabermeja y de Bogotá D.C.

### 3.2.1 Definición de la población

La población objetivo de esta investigación está conformada por los Chief Executive Officers (CEO) de restaurantes medianos ubicados en las ciudades de Barrancabermeja y Bogotá D.C., Colombia. Para efectos del estudio, se define como CEO a la persona que desempeña funciones de alta dirección en la organización, ocupando cargos tales como gerente general, presidente, o presidente de junta directiva, o equivalentes, conforme a la conceptualización propuesta por Abels y Martelli et al. (2013). Se contempla un único representante por unidad empresarial.

En el contexto colombiano, el término empresa hace referencia a toda entidad constituida como sociedad comercial, entre las cuales se incluyen la Sociedad Anónima (S.A.), la Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.), la Sociedad en Comandita y la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), todas ellas con fines lucrativos. Adicionalmente, Barrera et al 2017 reconoce las cooperativas como formas asociativas empresariales sin ánimo de lucro, conforme a lo establecido por la normativa legal vigente.

Respecto a la tipificación del tamaño empresarial, Lievano et al. (2022) señalan que esta clasificación se establece conforme a los criterios definidos en el Decreto 957 de 2019, emitido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Dicha normativa contempla como variables de referencia el sector económico al que pertenece la empresa, el número de empleados y los ingresos operacionales derivados de sus actividades ordinarias, según se detalla en la tabla 05.

Para la presente investigación, los criterios de inclusión contemplan a los directores ejecutivos (CEO) de unidades empresariales clasificadas como pequeñas, medianas o grandes, que cuenten con una antigüedad operativa superior a un año desde su formalización legal, y que manifiesten su disposición a participar de manera voluntaria en el estudio.

**Tabla 7** Clasificación empresarial en Colombia por tamaño

Sector	Variable de clasificación	Pequeña	Mediana
	No. de trabajadores (para todos)	Entre 11 y 50	Entre 51 y 200
Manufacturero	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT <sup>3</sup>	Entre 23.563 e inferiores o iguales a 204.995.	Mayores a 204.995 e inferiores o iguales a 1.736.565.
Servicios	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT	Entre 32.988 e inferiores o iguales a 131.951.	Mayores a 131.951 e inferiores o iguales a 483.034.
Comercio	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT	Entre 44.769 e inferiores o iguales a 431.196.	Mayores a 431.196 e inferiores o iguales a 2.160.692.

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

### 3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

La investigación se desarrolla a partir de 60 muestra por encuestas y 6 muestras por entrevistas (CEO) directores ejecutivos, gerentes o propietarios de pequeñas y medianas empresas del sector Bebidas y Comidas (Restaurantes), formalmente constituidas conforme a la normativa legal vigente. La selección de los participantes se fundamenta en criterios de accesibilidad y proximidad geográfica respecto al investigador, priorizando unidades empresariales ubicadas en el área metropolitana de Bogotá D.C. y en el distrito especial de Barrancabermeja, Colombia.

### 3.3 Instrumento(s)

Se emplearán dos instrumentos de recolección de datos, ambos aplicados al mismo sujeto de estudio. El primero corresponde a un cuestionario estructurado (ver Apéndice A: Encuesta a Restaurantes), compuesto por ítems de tipo cerrado, cuya información será procesada mediante

<sup>3</sup> Unidad de Valor Tributario-UVT

el software Microsoft Excel. Este instrumento ha sido validado utilizando la técnica de juicio de expertos para evaluar la pertinencia y claridad de los ítems, así como mediante el procedimiento de prueba y retest, con el fin de garantizar la confiabilidad y estabilidad de las mediciones. La encuesta es completamente anónima, y ha sido diseñada de manera que no permite la identificación de información personal ni de la empresa a la que pertenece el directivo participante.

Adicionalmente, se implementará una entrevista semiestructurada como técnica complementaria de recolección de datos (ver Apéndice B: Guía de Entrevista para CEO), la cual ha sido sometida a un proceso de validación mediante el método de juicio de expertos, con el propósito de asegurar la coherencia, relevancia y adecuación de los ítems incluidos. La información cualitativa obtenida a través de este instrumento será procesada y analizada utilizando el software especializado Atlas.ti, lo que permitirá la codificación, categorización y análisis interpretativo de los datos.

### **3.4 Descripción de procedimientos**

La secuencia de implementación de los instrumentos para la recolección de datos primarios se estructura en tres fases. La primera etapa corresponde a la capacitación técnica, impartida por el investigador principal del proyecto nodo al estudiante responsable de la aplicación de los instrumentos. Durante esta fase, se realiza la socialización del instrumento, abordando su estructura, componentes, tipología de preguntas y el formato de presentación del contenido en el documento, con el fin de asegurar una aplicación rigurosa y estandarizada.

En una segunda fase del proceso, el estudiante, conforme al tipo de muestreo previamente definido, procederá a contactar a la población objetivo para la implementación del

instrumento de recolección de datos (encuesta). La aplicación del instrumento se realizará de forma presencial. Antes de proceder con el diligenciamiento del cuestionario, el participante deberá otorgar su consentimiento mediante la firma del documento de consentimiento informado.

Los datos obtenidos a través de la encuesta serán ingresados en una base de datos en línea, utilizando para ello el siguiente formulario digital habilitado en la plataforma Google Forms: <https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7><sup>4</sup>

En una tercera etapa, el estudiante llevará a cabo una entrevista con el sujeto previamente encuestado. Esta entrevista será registrada en formato de audio, y su realización estará condicionada a la aceptación y firma del consentimiento informado por parte del participante.

Una vez finalizadas la aplicación de la encuesta y la realización de la entrevista, el estudiante deberá registrar la información correspondiente a la empresa a la que está vinculado el CEO. Este reporte se efectuará mediante el siguiente enlace:

<https://forms.gle/iiSQFHnkUWsnQ43T6>

### **3.5 Análisis de información**

Para el análisis de la información tabulada; requiere del uso de dos herramientas. En primera instancia, se empleará el programa Microsoft Excel Office 365 para la tabulación y tratamiento de los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta. En segunda instancia, se utilizará el software Atlas.ti para el análisis cualitativo de la información recopilada durante la entrevista.

---

<sup>4</sup> Código: 2025MAY10

### **3.5.1 De la encuesta**

Se aplicará estadística descriptiva para el procesamiento y análisis de las variables sociodemográficas, tales como el tamaño y antigüedad de la empresa, sector económico, origen del capital, naturaleza jurídica, género de los CEO encuestados, rangos etarios y nivel educativo.

Asimismo, se empleará estadística descriptiva para el análisis de la información relacionada con el tipo de estrategia genérica adoptada por la empresa y la utilización o no de proyectos como instrumento de gestión gerencial.

### **3.5.2 De la entrevista**

El abordaje de la información cualitativa se realizará mediante un enfoque de análisis inductivo durante la etapa de codificación, caracterizado por la construcción de categorías emergentes a partir de la revisión y exploración del material recolectado, sin partir de categorías preestablecidas (Rodríguez et al., 2005). Para todo lo anterior se aplica el uso de software informático Atlas.ti.

## **3.6 Consideraciones éticas**

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

Considerando que el proceso de obtención de datos primarios se orienta a sujetos humanos, el presente estudio se adhiere a los principios éticos estipulados en la Declaración de Helsinki a través de la Asociación Médica Mundial et al 1964. Asimismo, los instrumentos de recolección de datos fueron evaluados y aprobados por el Comité de Ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, obteniendo el correspondiente aval institucional.

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

En alineación con las directrices éticas contempladas en esta investigación, a cada participante se le proporciona un consentimiento informado específico para cada instrumento aplicado, distinguiéndose uno para la encuesta y otro para la entrevista. Los documentos correspondientes se encuentran anexados en el Apéndice C: Consentimiento Informado para la Encuesta (Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales en la encuesta) y en el Apéndice D: Consentimiento Informado para la Entrevista (Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales en la entrevista).

## 4 RESULTADOS

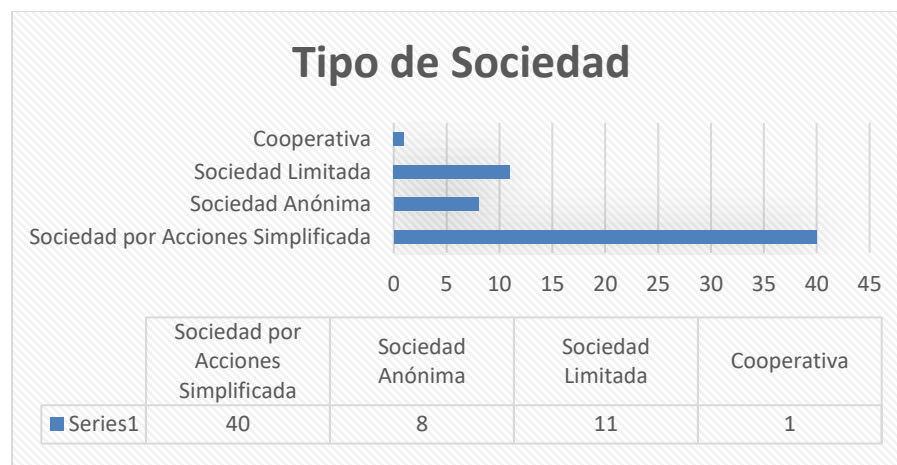
El presente capítulo se registran los resultados de la "Estrategia empresarial y gestión de proyectos en organizaciones de Colombia e impacto en los beneficios financieros", junto con 6 entrevistas y 60 encuestas aplicadas a CEO de ubicado en Barrancabermeja y Bogotá D.C. El presente estudio permite consolidar los aspectos como son el tipo de sociedad, su origen el sector económico a que pertenece, el nivel educación y la edad de los CEO entre otros datos relacionados a uso de la gestión de proyectos. Información que permite establecer los criterios empresariales y las tendencias que enmarcan su composición actual. A continuación, describiremos los resultados a partir de las encuestas en el apartado 4.1 y para el desarrollo de entrevistas en el apartado 4.2.

### 4.1 De la encuesta

A continuación, se representa los valores procesados a partir de las encuestas a 60 CEO de pequeño y Medianos Restaurantes legalmente Constituidos, que responden al tipo de sociedad a la cual pertenecen. Registrando un total de 40 Sociedades por Acciones Simplificada, 8 Sociedades Anónima, 11 Sociedad Limitada y 1 Cooperativa. Representado en la figura 6.

**Figura 6.**

*Tipo de Sociedad*



*Nota:* El grafico representa la descripción porcentual de los tipos de sociedades existentes, Tomado de fuente de los autores 60 encuestas realizadas utilizando Microsoft Word con la opción de gráficos, 2025.

En la caracterización del origen del capital de la empresa de la cual es CEO de las 60 Sociedades encuestadas 59 de estas pertenecen a capital de inversión privada, posteriormente y 1 empresa proviene de capital Público. Representado en la Tabla 8.

**Tabla 8.**  
*Origen del Capital de la Empresa*

<b>Origen del Capital</b>	
Privado	59
Público	1
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

*Nota:* Autor, 2025.

En el siguiente segmento a través de 60 Sociedades identificamos el tipo de sector económico al que pertenece describiendo los resultados a un total de 6 Sociedades pertenecientes a Sector económico de Comercio y 54 Sociedad perteneciente al sector económico de servicios. En la encuesta se nombre el sector económico Manufacturero pero el tipo de sociedades objeto no convergen en el estudio, por lo tanto, el número de sociedades es 0, A continuación, se visualizará en la Tabla 9.

**Tabla 9.**  
*Sector que pertenece las CEO*

<b>Sector Económico</b>	
Comercio	6
Servicios	54
Manufacturero	0
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

*Nota:* Autor, 2025.

En la identificación del tamaño de la empresa el instrumento en la Tabla 10. se validó a partir de 60 Encuestas arrojando los siguientes valores para grandes empresas 4

Sociedad equivalentes al 6.7% mientras que para medianas sociedad la muestras determino 15 Sociedades evaluadas en 25% y un mayor parte de las encuestas son para las pequeñas empresas con un valor de 41 Sociedad representando el 68.3% del trabajo de investigación.

**Tabla 10.**

*Tamaño de las Empresas del CEO*

	Tamaño de la Empresa	%
Grande empresa	4	6.7%
Mediana empresa	15	25.0%
Pequeña empresa	41	68.3%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Autor, 2025.

A partir de los datos obtenido de 60 Encuestas se obtuvo los siguientes datos para determinar la antigüedad de la empresa donde principalmente la mayor cantidad de encuestas son para la categoría Mayor a 5 años y menor o igual a 10 años con un total de 21 Sociedades representando el 35%, seguido de una antigüedad entre 1 año y 3 años con 18 sociedades representando el 30% de las encuestas, posteriormente se valida la antigüedad Mayor a 3 años y menor o igual a 5 años con un total de 6 Sociedades representando 10% y por ultimo una antigüedad Mayor a 10 años con 15 sociedades equivalentes a un 25% de la muestra, vistos en la tabla 11.

**Tabla 11.**

*Antigüedad de las Empresas del CEO*

	Antigüedad de la empresa	%
Entre 1 año y 3 años	18	30.0%
Mayor a 3 años y menor o igual a 5 años	6	10.0%
Mayor a 5 años y menor o igual a 10 años	21	35.0%
Mayor a 10 años	15	25.0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Autor, 2025.

En el siguiente segmento se evalúa el tipo de genero de las (60) Encuestas a CEO, con dos opciones posibles “Masculino – Genero Hombre”, y “ Femenino – Genero Mujer”, la inclusión de otro género que “Otros”. Identificado que la cantidad de CEO encuestados son de

género “Femenino” con un valor de 41 Encuestas realizadas representando el 68.3% de la muestra, por otra instancia el género “Masculino” representa el 19 Encuestas el 31.7% del total de las muestras representadas en la tabla 12.

**Tabla 12.**  
*Identificación del Género del CEO*

	El Género del CEO	%
Masculino	19	31.7%
Femenino	41	68.3%
<b>TOTAL</b>	60	100.0%

Nota: Autor, 2025.

Se evalúa el grado de escolaridad de 60 CEO pertinentes a la muestra objetivos, determinado los siguientes resultados: Grado Primaria tenemos 1 equivalente 1.7%, Grado Bachiller 8 CEO equivalentes 13.3%, para el grado técnico 8 CEO equivalentes al 13.3%, para el grado Tecnológico 6 CEO equivalentes al 10%, para el grado profesional tenemos la mayor muestra 33 CEO equivalentes al 55% y rango Especialista 3 CEO y rango Magister 1 CEO equivalentes al 6.7% del total de la encuesta. Datos tabulados en la Tabla 13.

**Tabla 13.**  
*Grado de Escolaridad de los CEO*

	El grado de escolaridad del CEO	%
Primaria	1	1.7%
Bachillerato	8	13.3%
Técnico	8	13.3%
Tecnólogo	6	10.0%
Profesional	33	55.0%
Especialista	3	5.0%
Magister	1	1.7%
<b>TOTAL</b>	60	100.0%

Nota: Autor, 2025

En el rango de edades en la tabla 14 de los 60 CEO encuestados se describen tres rangos específicos: 18 y 27 años son adultos jóvenes con 13 CEO con representación 21.7% de la muestra, el rango 28 y 59 años son adulto con 44 CEO con representación del 73.3% siendo la

mayor representación de la muestra objetivo, y, por último, el rango 60 años o más son adultos mayores con 3 CEO representando el 5% del total de las muestras.

**Tabla 14.**  
*Rango de Edad de los CEO*

<b>El Rango de Edad de los CEO</b>		<b>%</b>
18 y 27 años (adulto joven)	13	21.7%
28 y 59 años (adulto)	44	73.3%
60 años o más (adulto mayor)	3	5.0%
<b>TOTAL</b>	60	100.0%

Nota: Autor, 2025.

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

En el presente apartado se mide los tipos de estrategia genérica de Porter que se utilizan a través de los CEO encuestados, entre las opciones elegibles están: La estrategia de posición de estancamiento, enfoque o concentración, diferenciación y liderazgo de costos globales.

En la Tabla 15 se presenta el análisis de la estrategia empresarial correspondiente a la pregunta número 14 de la encuesta: ¿Cuál considera que es la estrategia que aplica en la empresa como CEO equivalente? A partir de los 60 CEO encuestados, se identificó que el 55% (33 participantes) manifestó preferencia por la estrategia de diferenciación, consolidándose como la opción predominante. La segunda estrategia con mayor impacto fue la de enfoque o concentración, con un 26.7% (16 participantes). Por otra parte, el 11.7% (7 participantes) seleccionó la opción “Ninguna de las anteriores”, previamente planteada en el instrumento.

**Tabla 15.**  
*Resultados de Estrategias de Porter en CEO*

<b>Estrategias de Porter en los CEO</b>		<b>%</b>
Estrategia de liderazgo.	4	6.7%
Estrategia diferenciadora. (Producto Único)	33	55.0%
Estrategia de enfoque o concentración.	16	26.7%
Ninguna de las anteriores	7	11.7%
<b>TOTAL</b>	60	100.0%

A partir de la tabla 16. estrategias de Porter con las 60 CEO orientados al sector Comercio, podemos mencionar que la preferencia de mayor selección es la Estrategia 2 con un valor de 5 equivalentes al 83.3% del total de la muestra, igual forma para la Estrategia 3 con un valor de 16.7% con 1 CEO y ninguna preferencia por la estrategia 1.

**Tabla 16**

*Estrategias de Porter en los (60) CEO Encuestados Sector Comercio*

<b>Estrategias de Porter en los CEO</b>		<b>%</b>
Estrategia de liderazgo.	0	0.0%
Estrategia diferenciadora. (Producto Único)	5	83.3%
Estrategia de enfoque o concentración.	1	16.7%
Ninguna de las anteriores	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	6	100.0%

Nota: Autor, 2025.

Teniendo en cuenta la Tabla 17. podemos determinar que la preferencia al uso de la estrategia de Porter sigue siendo la estrategia 2 con 28 CEO, seguido de la estrategia 3 con 15 CEO y la Estrategia 1 con 4 CEO para un total 54 muestras en el sector Servicios. Una preferencia nula de 7 CEO equivalentes al 13%.

**Tabla 17**

*Estrategias de Porter en los (60) CEO Encuestados Sector Servicios*

<b>Estrategias de Porter en los CEO</b>		<b>%</b>
Estrategia de liderazgo.	4	7.4%
Estrategia diferenciadora. (Producto Único)	28	51.9%
Estrategia de enfoque o concentración.	15	27.8%
Ninguna de las anteriores	7	13.0%
<b>TOTAL</b>	54	100.0%

Nota: Autor, 2025.

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

La gestión de proyectos se ha consolidado como una herramienta clave para mejorar la eficiencia y competitividad empresarial. En el sector gastronómico, su adopción permite

optimizar recursos, procesos y resultados. Este estudio explora su uso mediante encuestas aplicadas a CEO de pequeños y medianos restaurantes. El objetivo es identificar prácticas, beneficios y desafíos en su implementación.

A continuación, En la Tabla 18 utilizando el instrumento de consulta a través de encuestas a 60 CEO de en el distrito de Barrancabermeja y Bogotá distrito Capital, de Colombia. Hemos obtenido los siguientes datos respondiendo a la siguiente pregunta planteada - ¿utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio?: 42 Seleccionaron con la respuesta Sí, y 18 con la respuesta No.

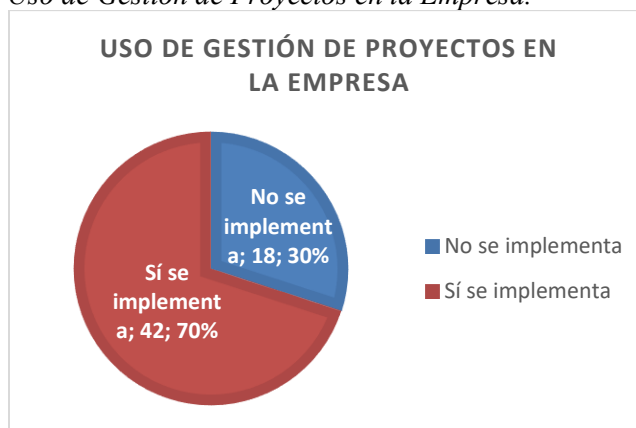
**Tabla 18**  
*Uso de Gestión de Proyectos CEO*

¿utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio?		%
Si	42	70.0%
No	18	30.0%
<b>TOTAL</b>	60	100.0%

Nota: Autor, 2025.

Ver la siguiente figura, representa los valores identificados en el uso la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio para los 60 CEO que implica la descripción de porcentaje de empresario que no implementan el uso de gestión de proyectos en la empresa y lo empresarios que, si la implementan. Ver figura 7.

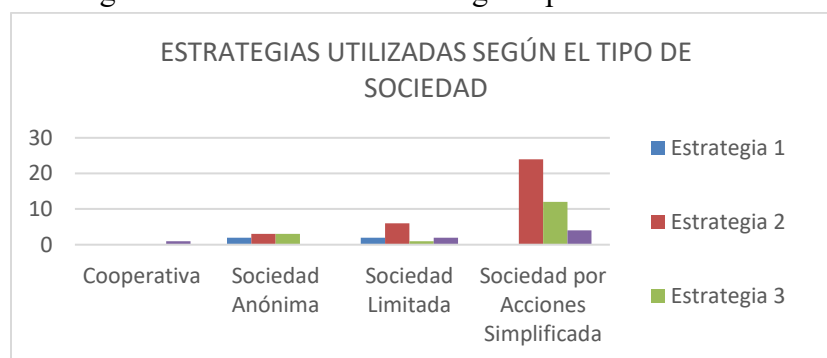
**Figura 7.**  
*Uso de Gestión de Proyectos en la Empresa.*



Nota: Autor, 2025.

La información de la figura 8 se obtiene la mayor participación con 34 registros 56,7%, predominando la Sociedad por Acciones Simplificada 73,5%, seguida de la Limitada 17,6% y la Anónima 8,9%. La Estrategia 3 acumula 15 casos 25%, también con prevalencia de SAS 73,3%. La Estrategia 1 registra 4 observaciones 6,7%, distribuidas equitativamente entre Limitada y Anónima 50% cada una. Finalmente, la categoría “Ninguna de las anteriores” reúne 7 casos 11,6%, destacando la SAS 57,1%, Limitada 28,6% y Cooperativa 14,3%.

**Figura 8**  
Estrategias utilizadas de los CEO según tipo de Sociedad.

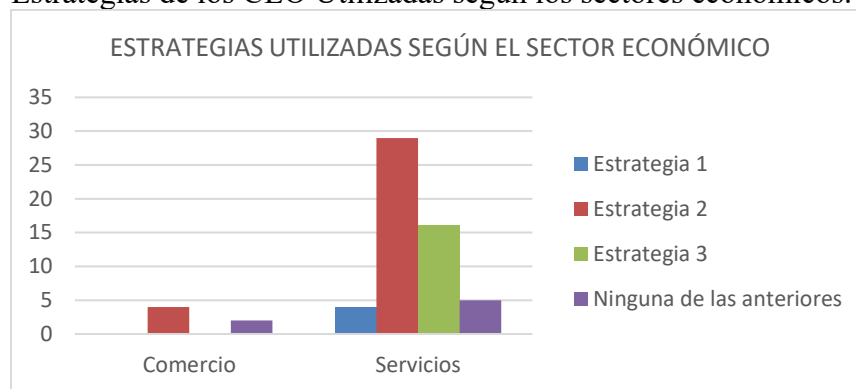


Nota: Autor, 2025.

Estrategias de los CEO Utilizadas según los sectores económicos de midieron a través de la figura 9 obteniendo la mayor cantidad de registros con 34 casos 56,7%, en donde predominan las empresas de Servicios 85,3% y, en menor medida, las de Comercio 14,7%. La Estrategia 3 alcanza 16 observaciones 26,7%, todas correspondientes al sector Servicios 100%. La Estrategia 1 presenta 4 registros 6,7%, igualmente ubicados en el sector Servicios 100%. Finalmente, la categoría “Ninguna de las anteriores” reúne 7 casos 11,6%, distribuidos entre Servicios 71,4% y Comercio 28,6%.

**Figura 9**

Estrategias de los CEO Utilizadas según los sectores económicos.

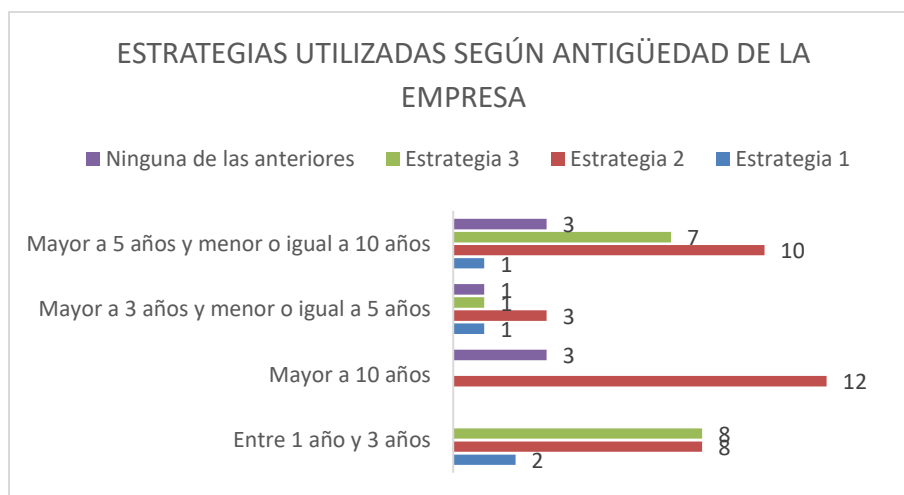


Nota: Autor, 2025.

En La figura 10 evidencia que el 56% de las empresas aplican la Estrategia 2, con mayor concentración en organizaciones con más de 10 años de antigüedad 11 casos, seguido de aquellas entre 5 y 10 años 8 casos. La Estrategia 3 representa el 28%, predominando en empresas con entre 1 y 3 años de funcionamiento 7 casos. Por su parte, la Estrategia 1 alcanza solo el 10%, distribuida de forma homogénea entre los rangos de 1 a 10 años. Finalmente, un 14% de las empresas manifestó no identificarse con ninguna estrategia, principalmente con una antigüedad superior a 5 años.

**Figura 10**

Estrategias de los CEO más utilizada según la antigüedad de la Empresa.

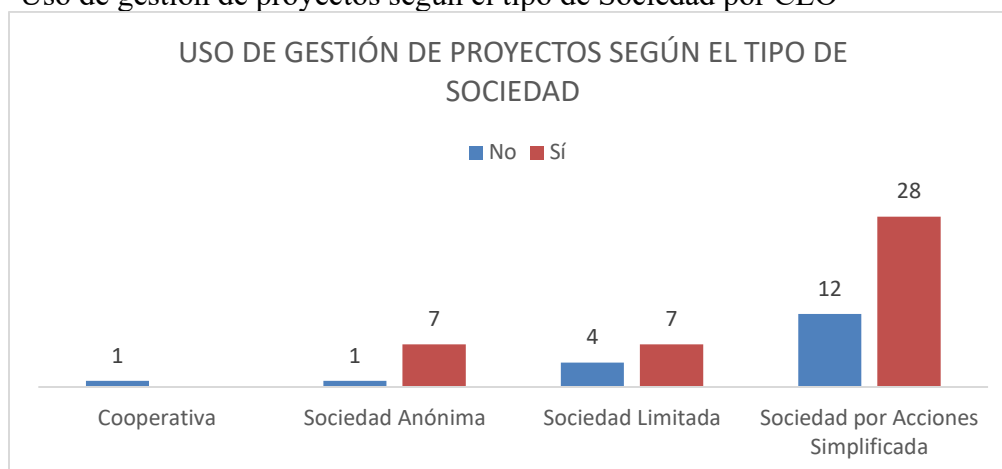


Nota: Autor, 2025.

Del total de LOS 60CEO analizadas, 42 utilizan la gestión de proyectos en su operación, mientras que 18 no la implementan. Entre las que sí la aplican, predominan las Sociedades por Acciones Simplificadas 27 casos, seguidas de las Sociedades Limitadas 7 casos y las Sociedades Anónimas 6 casos. En contraste, entre las que no hacen uso de esta herramienta destacan las S.A.S. 12 casos, acompañadas por Sociedades Limitadas 3 casos, Sociedades Anónimas 1 caso y 1 Cooperativa. Ver figura 11.

**Figura 11**

Uso de gestión de proyectos según el tipo de Sociedad por CEO

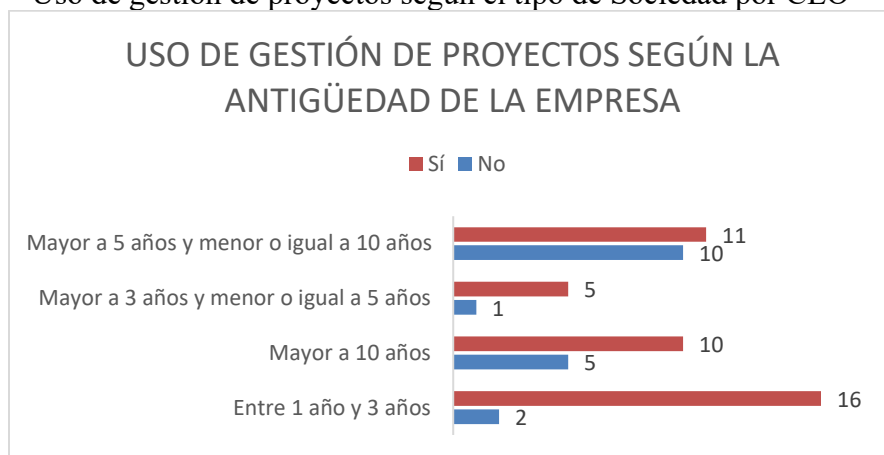


Nota: Autores, 2025.

El análisis de la figura 12 se muestra que 42 de 60 empresas implementan la gestión de proyectos como herramienta operativa, mientras que 18 no la utilizan. Entre quienes sí la aplican, predominan las compañías con una antigüedad mayor a 10 años 11 casos, seguidas de aquellas con entre 1 y 3 años 10 casos y las de 5 a 10 años 9 casos. En contraste, dentro de las empresas que no usan gestión de proyectos, la mayoría corresponde a organizaciones con entre 5 y 10 años de funcionamiento 7 casos y más de 10 años 5 casos, lo que evidencia una distribución diferenciada en función de la antigüedad.

**Figura 12**

Uso de gestión de proyectos según el tipo de Sociedad por CEO

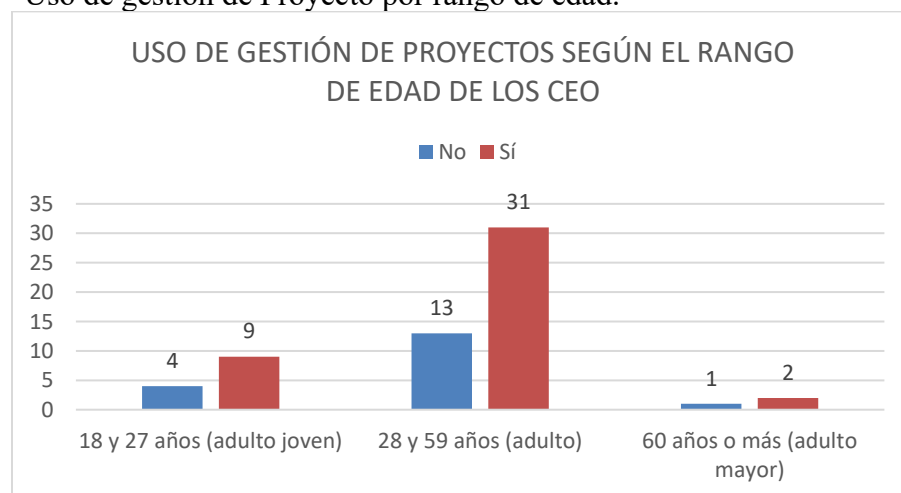


Nota: Autores, 2025.

Del total de registros, 42 empresas utilizan la gestión de proyectos como herramienta en su operación, mientras que 18 no la implementan. Entre quienes sí la aplican, predomina el rango de edad de 28 a 59 años 29 casos, seguido por 18 a 27 años 9 casos y 60 años o más 2 casos. En contraste, entre quienes no aplican la gestión de proyectos, se concentran principalmente en el grupo de 28 a 59 años 12 casos, acompañado por 18 a 27 años 4 casos y 60 años o más 2 casos, reflejando una mayor adopción en los adultos en etapa productiva.

**Figura 13**

Uso de gestión de Proyecto por rango de edad.

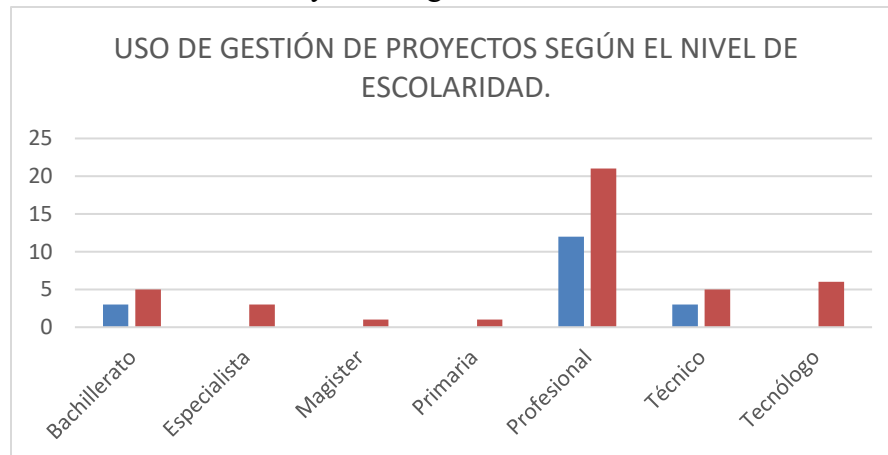


Nota: Autores, 2025.

Del total de datos 60 CEO encuestados en la figura 14, Los 42 CEO reportan utilizar la gestión de proyectos y 18 indican no implementarla. Entre quienes sí la aplican, se destacan los directivos con formación profesional 22 casos, seguidos por bachillerato 5 casos, tecnólogos 5 casos, técnicos 4 casos, especialistas 3 casos, magíster 1 caso y primaria 1 caso. En contraste, dentro de las empresas que no emplean gestión de proyectos, predomina el nivel profesional 9 casos, seguido por técnico 2 casos, bachillerato 3 casos y otros niveles complementarios 4 casos, lo que evidencia mayor presencia de la herramienta en perfiles con educación profesional y tecnológica.

**Figura 14**

Uso de Gestión de Proyectos según el nivel de escolaridad.



Nota: Autores, 2025.

En cuanto a la estrategia empresarial (Preguntas 1 a 4), los encuestados manifestaron que sus organizaciones se orientan principalmente hacia la Estrategia 2, basada en la diferenciación, donde el producto o servicio se percibe como único gracias a la innovación, el diseño o la calidad. La Estrategia 3, correspondiente al enfoque o concentración en un segmento específico, también tuvo una participación significativa, mientras que la Estrategia 1 (liderazgo en costos) obtuvo menor acogida. Solo un número reducido de empresas señaló no identificarse

con ninguna de las anteriores. Estos hallazgos reflejan que las organizaciones priorizan la creación de valor diferenciado frente a la competencia basada en precios.

En el bloque de gestión de proyectos, los resultados muestran un nivel de adopción relevante. En la Pregunta 15, la mayoría de los encuestados indicó contar con conocimientos en esta materia, y en la Pregunta 16 confirmaron que dichos conocimientos se aplican como herramienta de negocio en sus empresas. La Pregunta 17 evidenció que el conocimiento teórico se concentra en niveles intermedios y altos (3 y 4 en una escala de 1 a 5), mientras que la Pregunta 18 mostró que el conocimiento práctico es mayor, predominando los niveles 4 y 5. De manera complementaria, la Pregunta 19 reflejó que la importancia atribuida a la gestión de proyectos alcanzó valores altos (4 y 5), lo que la posiciona como un factor clave dentro de las organizaciones.

Respecto a las metodologías, la Pregunta 20 señaló que las más conocidas son SCRUM y Kanban, en contraste con metodologías tradicionales como Prince2, Marco Lógico o Crystal, que fueron poco mencionadas. En coherencia, la Pregunta 21 reveló que un número considerable de empresas implementa alguna metodología en sus procesos, y la Pregunta 22 mostró que SCRUM y Kanban son las más utilizadas en la práctica, seguidas por PMP y Lean, confirmando una clara preferencia por los enfoques ágiles frente a los modelos tradicionales.

El vínculo entre la gestión de proyectos y los resultados financieros también se abordó. En la Pregunta 23, la mayoría reconoció que la gestión de proyectos contribuye al logro de resultados esperados, percepción reforzada en la Pregunta 24, donde se otorgaron calificaciones principalmente de 4 y 5 en la escala de aporte financiero. Asimismo, la Pregunta 25 reflejó que existe una relación positiva, aunque no absoluta, entre la formación académica (pregrado o posgrado) y la gestión de proyectos aplicada en las empresas, con puntuaciones intermedias-altas (3 y 4).

Finalmente, en el bloque de resultados financieros, la Pregunta 26 evidenció que el desempeño empresarial en los años posteriores a la pandemia se ubicó en niveles intermedios-altos (3 y 4). La Pregunta 27 mostró que la mayoría de los participantes considera que el margen neto alcanzado ha sido el esperado, y la Pregunta 28 indicó que los resultados se concentran en un rango entre el 21% y el 50% de margen neto. Por su parte, la Pregunta 29 reveló que una proporción mayoritaria de empresas calcula el EVA (Valor Económico Agregado), aunque cerca de un tercio admitió no hacerlo. Finalmente, la Pregunta 30 indicó que los resultados del EVA se han mantenido alineados con lo esperado en los años recientes, lo que evidencia estabilidad financiera en la mayoría de las organizaciones analizadas.

#### **4.2 De la entrevista**

El presente apartado se realizó 6 entrevistas con CEO de restaurantes en las categorías de pequeñas y medianas empresas pertinentes al Distrito de Barrancabermeja Santander, y en Bogotá como Distrito Capital orientado al sector terciario o de servicios.

Acordes al análisis de los cualitativos de la entrevista se utiliza la versión ATLAS.Ti que enfocan tes aspecto puntuales en la recolección de información para la investigación titulada Estrategia Empresarial y Gestión de proyectos en organizaciones de Colombia – Impactos en los Beneficios financieros, A través de asistencia del docente y logística de los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Virtual.

Los aspectos evaluados son la representación CEO en tamaño, periodo de funcionamiento según la clasificación vigente del decreto 957 de 2019, otro aspecto es la importancia de gestión de proyectos, los puntos o causas que hace necesario la gestión de proyecto dentro de la empresa y por último la posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia



la implementación de gestión de Proyectos. Entendidos en 3 son aspectos evaluativos Positivo, Neutral y Negativo representados en la Tabla 19. Administración de códigos Generales.

**Tabla 19**

*Administración de códigos Generales*

<b>Nombre</b>	<b>Enraizamiento</b>	<b>Densidad</b>
Negativo	25	6
Neutral	14	6
Positivo	15	6

Fuente: Autor, Atlas.Ti, 2025

En otra instancia se evaluaron otros códigos con referente a las encuestas que se fundamentan en las preguntas del numeral 4.2.1. al 4.2.4 en caracterización de información clave para el estudio, mostradas en la siguiente Tabla 20. Administración de códigos por CEO Entrevistado.

**Tabla 20**

*Administración de códigos por CEO Entrevistado*

<b>Nombre</b>	<b>Enraizamiento</b>	<b>Densidad</b>
Confirmación de CEO o Cargo Equivalente	7	6
Importancia de la Gestión de Proyectos	6	6
Causas para la implementación de Gestión Proyectos	6	2
Gestión de Proyectos como Estrategia Empresarial	6	2

Nota: Autor, Atlas.Ti, 2025

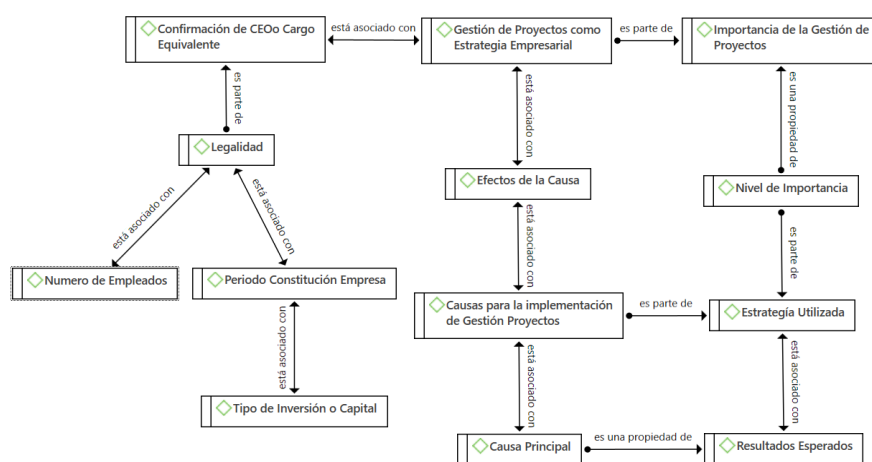
A partir de la información anterior el estudio Cuantitativo permitió vincular subcategoría a los códigos anteriores para especificar la relación de los datos por cada CEO entrevistado, representado en la siguiente tabla 21.

**Tabla 21***Administración de códigos por subcategorías*

Nombre	Enraizamiento
Legalidad	5
Número de Empleados	4
Tipo de Inversión o Capital	2
Periodo Constitución Empresa	5
Nivel de Importancia	5
Efectos de la Causa	4
Estrategia Utilizada	6
Resultados Esperados	9

Nota: Autor, Atlas.Ti, 2025

Los datos anteriores podemos enlazar los códigos dependiendo de su dependencia, composición o paridad con los datos principales de la entrevista como resultado del trabajo de investigación en la siguiente figura 16, se visualiza el apartado de la relación de los datos con el objeto de investigación a partir de la evaluación de 6 CEO.

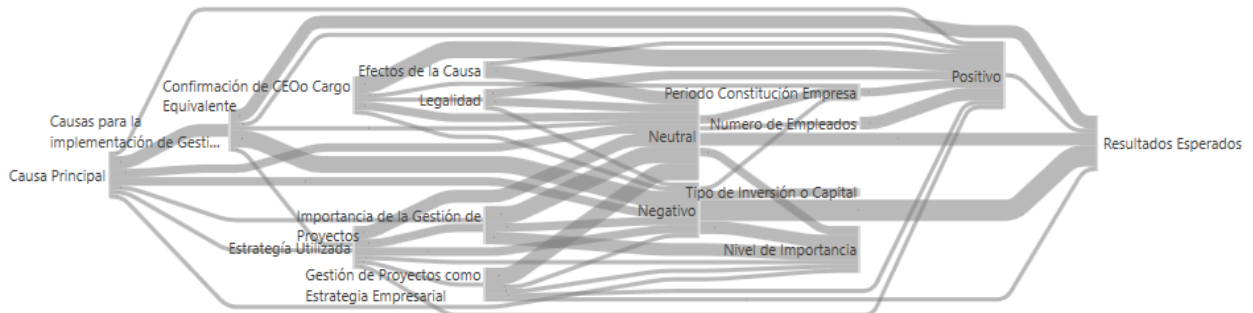
**Figura 16 .***Derivado de Red Entrevistas*

Nota: El grafico representa la descripción cualitativa del derivado de la red Entrevista, relacionado los códigos por cada pregunta establecidas en las entrevistas. El software utilizado para el análisis es la versión de prueba Atlas.Ti, creado por Autores en el 2025

A través del uso de tablas de co-concurrencia podemos obtener un análisis detallado a partir de todos los datos obtenidos en la encuesta utilizando análisis cuantitativo, procedemos a evaluar los datos de mayor frecuencia por las 6 CEO entrevistados, ver figura 17.

**Figura 17 .**

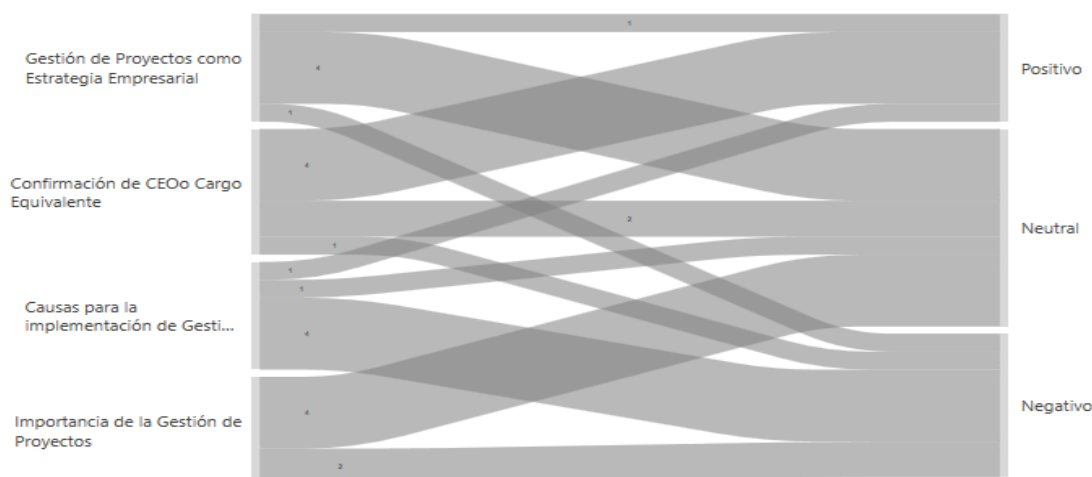
*Diagrama de Co-Correncia General de las Entrevistas*



Nota: El grafico representa la descripción del diagrama de Co-Correncia General de las Entrevistas a partir del análisis de 6 CEO entrevistados. El software utilizado para el análisis es la versión de prueba Atlas.Ti, creado por Autores en el 2025

Finalmente, el trabajo de investigación se enfoca en determinar los aspectos cuantitativos a partir aspectos negativos, neutrales y positivos en Estrategia Empresarial y Gestión de proyectos en organizaciones de Colombia de 4 preguntas claves de las entrevistas, obteniendo el siguiente resultado en la figura 18.

**Figura 18** Diagrama de Co-Correnca Especifico de las Entrevistas



Nota: El grafico representa la descripción del Diagrama de Co-Correnca Especifico de las Entrevistas por pregunta relacionad con un criterio positivo, neutral y negativo a partir del análisis de 6 CEO entrevistados. El software utilizado para el análisis es la versión de prueba Atlas.Ti, creado por Autores en el 2025

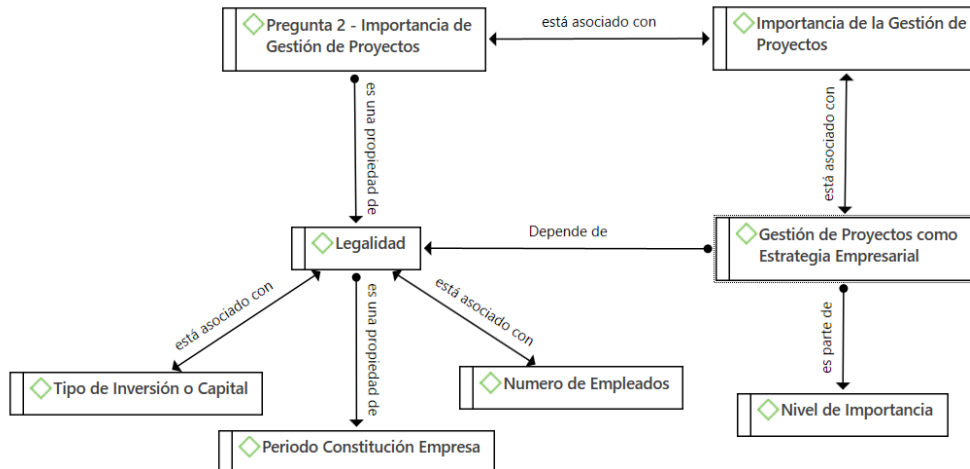
#### 4.2.1 ¿Cuál es su cargo equivalente en la empresa colombiana legalmente constituida y su clasificación como tamaño según el decreto vigente 957 de 2019?

A través de la (6) CEO entrevistados se obtuvieron los siguientes datos característicos, todas las sociedades son legalmente constituidas en Colombia bajo el decreto 957 de 2019, dos de estas empresas se categorizan como medianas empresas, las cuatro restante son pequeñas empresas que tiene más 1 año de estar funcionando, una de las medianas empresas tiene más de 5 años y se consolido en periodo de pandemia. La empresa medida restante es pertenece a franquicia del sector de alimentos que fue fundada en 1988, con vigencia 25 años en la historia sin embargo se encuentra ubicada en el distrito de Barrancabermeja con un numero de empleado superior 30, propietario legal es Juan Manuel Serrano pinilla. Dos de las entrevistas realizadas son de empresas ubicadas en el Bogotá D.C. una de ella pertenece a las cadenas de comida de carácter nacional. Términos que son representados en la figura 19.



proveedores, cliente y el posicionamiento estratégico. Describiendo la planificación de proyectos como clave de inversiones futuras. Representados a través del análisis Atlas.ti en la figura 20.

**Figura 20** Representación Diagrama de Red: Importancia de Gestión de Proyectos CEO



Nota: El grafico representa la descripción del Diagrama de Red: Importancia de Gestión de Proyectos CEO. Que asocia la respuesta a la pregunta: Desde su punto de vista como CEO, ¿considera importante la gestión de proyectos? ¿Podría justificar su respuesta? .El software utilizado para el análisis es la versión de prueba Atlas.Ti, creado por Autores en el 2025

#### 4.2.3 ¿Cuáles son los puntos o causas que hace necesaria la (o no) la gestión de proyecto dentro de la empresa?

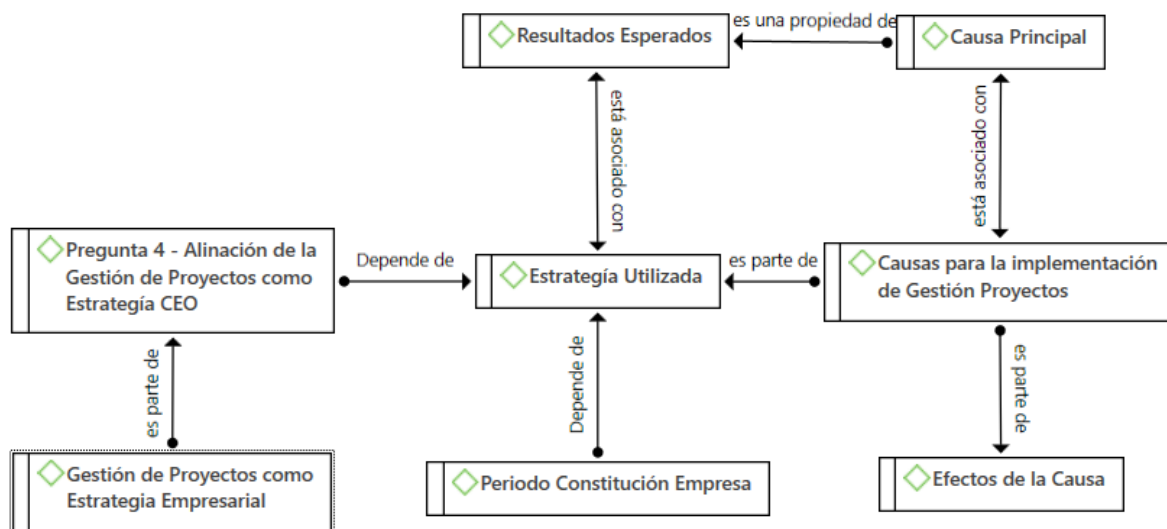
En el siguiente apartado de los (6) CEO entrevistados afirma de forma neutral el uso de o implementación de la gestión de proyectos dentro de su empresa, estableciendo la prioridad de servicio y el actuar cotidiano de las mismas. Sin embargo, dos sociedades argumentan los siguientes atributos: Es la claridad del modelo o de negocio, inversión de capital, y toma de decisiones; permite reducir costos y minimizar los gastos como tiempo de proyección. Sin embargo (2) sociedad argumentan la disposición de responsable o propietarios.



de los entrevistados argumentan que los resultados son relativamente importantes considerando que la sociedad es un modelo de proyecto de negocio, entendiendo la utilidad de plantear proyecciones a largo plazo. Sin embargo, no aplican como una herramienta a corto plazo.

Una de las entrevistas confirma que no existe la necesidad expone la implicación de costos y tiempos. El objeto de modelo de negocio es la venta a nichos de mercado específicos. Por otro lado, este negocio tiene 2 sucursales en Barrancabermeja. Ver figura 22.

**Figura 22** Representación Alineación de la Gestión de Proyectos como Estrategia Empresarial CEO.



Nota: El grafico representa la descripción del Diagrama de Red: Alineación de la Gestión de Proyectos como Estrategia Empresarial CEO. Que asocia la respuesta a la pregunta: ¿considera usted que es posible alinear la gestión de proyectos con la estrategia empresarial del Restaurante Tampico? ¿Por qué? El software utilizado para el análisis es la versión de prueba Atlas.Ti, creado por Autores en el 2025

## 5 CONCLUSIONES

En el contexto de los resultados de la investigación en la industria de bebidas y alimentos en Barrancabermeja y Bogotá D.C. enfrenta retos significativos que exigen un direccionamiento estratégico sustentado en el crecimiento organizacional. Los restaurantes formalmente constituidos requieren la adopción de estrategias empresariales que les permitan consolidar ventajas diferenciadoras en un entorno caracterizado por alta intensidad competitiva y constante transformación del mercado. El desempeño de estos establecimientos no depende únicamente de la calidad del producto o servicio ofrecido, sino de la adecuada gestión de los recursos y la planificación integral de las operaciones. En este sentido, comprender qué estrategias se implementan y cómo se articulan con la gestión de proyectos resulta determinante, dado que constituye una herramienta administrativa clave para optimizar procesos, fortalecer la toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad empresarial (Kerzner et al., 2017) información que es soportada a través de las 6 entrevistas CEO en la Pág. 50.

La gestión de proyectos se concibe como un enfoque integral que permite a los restaurantes puedan planificar, ejecutar y evaluar iniciativas de forma eficiente. Al aplicar principios de esta disciplina, los establecimientos pueden enfrentar retos como la optimización de los costos, la mejora en el servicio al cliente y la incorporación de procesos de innovación, tal como lo señalan Crawford et al. (2014). La relación entre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos resulta crucial, dado que una estrategia bien definida establece el marco para la ejecución de proyectos específicos que alinean los objetivos de corto y largo plazo del negocio (Mintzberg et al., 1994). En este sentido, resulta imperativo investigar cómo los restaurantes emplean la gestión de proyectos para materializar sus estrategias y cuáles son los resultados derivados de su implementación.

En la aplicación de las estrategias de Porter por parte de los CEO de medianas empresas, se evidencia una clara inclinación hacia la estrategia genérica 2, correspondiente al enfoque de diferenciación, seleccionada por el 55% de los participantes. Este resultado sugiere que las empresas del sector restaurantero en Barrancabermeja y Bogotá D.C. buscan destacarse en el mercado mediante propuestas de valor únicas, en coherencia con Porter (1985) en su libro *Ventaja Competitiva: Crear y Sostener un desempeño superior*; se plantea que la diferenciación permite generar ventajas competitivas únicas y sostenibles al enfocarse en atributos altamente valorados por los clientes con un valor orientado a la lealtad de la marca. No obstante, la presencia de un 11.7% de respuestas que no se alinean con ninguna de las estrategias indica que algunos negocios carecen de una definición estratégica clara, lo que puede limitar su posicionamiento en mercados altamente competitivos. Este hallazgo refuerza la relevancia de una dirección estratégica bien estructurada como pilar fundamental de la sostenibilidad empresarial.

Finalmente, A través de un análisis profundo de las estrategias adoptadas y su implementación mediante la gestión de proyectos, se podrán identificar las mejores prácticas (Gestión eficiente de costos y recursos, Innovación en productos y servicios, Capacitación y desarrollo del talento humano) y los factores críticos (Capacidad de adaptación, Calidad y consistencia del servicio, Nivel de formación y experiencia en gestión de proyectos, Cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora continua) que contribuyen al éxito de estos establecimientos en Barrancabermeja y Bogotá D.C. Este estudio no solo enriquecerá la comprensión teórica sobre la interacción entre estrategia y gestión de proyectos, sino que también proporcionará aportaciones prácticas que podrán ser aprovechadas por otros emprendedores en el sector gastronómico.

## REFERENCIAS

- Acosta, R. A. (2021). *Metodologías ágiles aplicadas a la gestión de proyectos en PYMES* [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Universidad Nacional de Colombia. <https://share.google/sv9b3Ik0KOMRbTTiF>
- Aguilar, P. (2020). *Aplicación del ciclo de vida de los proyectos en la gestión empresarial* [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. Repositorio Universidad de Antioquia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/bce0afb0-648b-494e-848b-e78be74930f7/content>
- Agusto, C. P. (2011). *Gerencia de proyecto con aplicación en Project*. Universidad Nacional de Colombia. Repositorio: p19 [https://fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Gerencia\\_de\\_Proyectos\\_con\\_Aplicacion\\_en\\_Project.pdf](https://fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Gerencia_de_Proyectos_con_Aplicacion_en_Project.pdf)
- Andrade, D. (2020). *Planeación estratégica en restaurantes de comida rápida* [Trabajo de grado, Universidad de Cartagena]. Repositorio Universidad de Cartagena. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/entities/publication/6fbb9f6e-66b2-43c2-b997-95851e7e8409>
- Arias, J. (2020). *Gestión del ciclo de vida de proyectos en emprendimientos gastronómicos* [Trabajo de grado, Universidad Industrial de Santander]. Repositorio UIS.
- Barrancabermeja, Alcaldía de. (2020). Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023. Alcaldía de Barrancabermeja. <https://www.barrancabermeja.gov.co/publicaciones/2928/plan-de-desarrollo/>

- Barrera, L. (2020). *Metodologías de integración de proyectos en restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad del Quindío]. Repositorio Universidad del Quindío.  
<https://bdigital.uniquindio.edu.co/entities/publication/f73fb0e2-6b26-489f-a27b-8a6fb9458dab>
- Bernal, M. (2020). *Gestión de proyectos y sostenibilidad en restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad del Norte]. Repositorio Universidad del Norte.  
<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/15830/2/02%20LGAS%20096%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Bonilla, D. (2021). *Uso de estrategias competitivas de Porter en microempresas gastronómicas* [Trabajo de grado, Universidad del Tolima].  
<https://bdigital.uniquindio.edu.co/server/api/core/bitstreams/646d1956-fcc5-4a8b-b4c8-10a032913d16/content>
- Cabrera, A. (2020). *Aplicación del ciclo de vida del proyecto en la industria alimentaria* [Trabajo de grado, Universidad de Caldas].  
<https://repositorio.ucaldas.edu.co/handle/10789/14864>
- Castro, R. (2020). *Integración tecnológica en proyectos de restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad del Magdalena]. Repositorio Universidad del Magdalena.  
<https://repositorio.unimagdalena.edu.co/items/8bd49c28-26f1-4808-b3f8-1a4b1aedc9ad/full>
- Contreras, V. (2021). *Gestión estratégica de proyectos en el sector gastronómico* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana].  
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/6880>

- Cámara de Comercio de Barrancabermeja. (2025, febrero 2). Estudios y publicaciones.  
<https://www.ccbarranca.org.co/ccbar/index.php/estudios-y-publicaciones>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023, octubre 27). Empresas creadas: tamaño.  
<https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-creadas/tamano>
- Cárdenas, L. (2021). *Planeación de proyectos en cadenas de restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad de La Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/47002>
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning.
- Duarte, S. (2021). *Estrategias de Porter en cadenas de alimentos* [Trabajo de grado, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/46453>
- Díaz, H. (2020). *Ciclo de vida del proyecto aplicado a restaurantes temáticos* [Trabajo de grado, Universidad de San Buenaventura].  
<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/handle/10819/8880>
- Ecopetrol. (2024). Informe de sostenibilidad 2024. <https://www.ecopetrol.com.co>
- Flores, J. (2020). *Gestión de proyectos en el sector gastronómico con enfoque sostenible* [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Pereira].  
<https://repositorio.utp.edu.co/handle/11059/10553>
- Galindo, P. (2021). *Aplicación de estrategias competitivas en restaurantes de Bogotá* [Trabajo de grado, Universidad Sergio Arboleda].  
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1528>

- García, L. (2020). *Gestión del ciclo de vida de proyectos en restaurantes de comida rápida* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Manizales].  
<https://repositorio.autonoma.edu.co/handle/11182/1137>
- Gonzales Patiño, J. L. V. (2024). *Una mirada a las mipymes en Colombia*. BBVA.
- González, C. (2020). *Estrategias de Porter en microempresas gastronómicas* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada].  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36504>
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de proyectos*. McGraw-Hill.
- Guasca, C. G. (2024, febrero 23). *Acodres afirma que el año pasado se cerraron casi 7.000 restaurantes*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/acodres-afirma-que-el-ano-pasado-se-cerraron-casi-7-000-restaurantes-624468>
- Gómez, A. (2021). *Implementación de proyectos de innovación en restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad del Cauca].  
<https://repositorio.unicauca.edu.co/handle/123456789/3769>
- Herrera, S. (2021). *Integración de proyectos de tecnología en restaurantes de Colombia* [Trabajo de grado, Universidad de Medellín].  
<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/6825>
- Informa Colombia. (2025, junio 2). *Directorio empresas: expendio a la mesa de comidas preparadas, Barrancabermeja*. [https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/5611\\_EXPENDIO-A-LA-MESA-DE-COMIDAS-PREPARADAS/localidad\\_barrancabermeja?qPg=2](https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/5611_EXPENDIO-A-LA-MESA-DE-COMIDAS-PREPARADAS/localidad_barrancabermeja?qPg=2)

- Jiménez, R. (2020). *Gestión de proyectos de integración de procesos en restaurantes familiares* [Trabajo de grado, Universidad de Nariño].  
<https://sired.udenar.edu.co/handle/123456789/2320>
- Kerzner, H. (2018). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.
- Landázuri Espinoza, S. N., & Jiménez, N. J. (2018). *El enfoque estratégico de Michael Porter aplicado a las mipymes: Caso Ibarra–Ecuador* [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
- Londoño, M. (2021). *Ciclo de vida de proyectos y gestión estratégica en el sector gastronómico* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario].  
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/29118>
- López, V. (2021). *Metodologías ágiles en proyectos de restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].  
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15764>
- Martínez, P. (2020). *Planeación estratégica de proyectos de mejora en restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad de Santander]. <https://repository.udes.edu.co/handle/123456789/1723>
- Mendoza, J. (2021). *Estrategias de Porter para la competitividad de restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/29057>
- Montoya, H. (2020). *Integración de proyectos en empresas de alimentos y bebidas* [Trabajo de grado, Politécnico Jaime Isaza Cadavid].  
<https://repository.polijic.edu.co/handle/123456789/4854>

- Muñoz, K. (2020). *Gestión de proyectos de expansión en restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Repositorio Universidad EAN.
- Ocampo, D. (2020). *Planeación estratégica en la industria gastronómica* [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar].  
<https://biblioteca.utb.edu.co/handle/20.500.12585/4273>
- Ortega, J. (2021). *Gestión de proyectos en el ciclo de vida de restaurantes temáticos* [Trabajo de grado, Universidad del Atlántico].  
<https://repositorio.uniatlantico.edu.co/handle/20.500.12942/783>
- Paredes, F. (2021). *Aplicación de estrategias competitivas de Porter en empresas gastronómicas* [Trabajo de grado, Universidad Javeriana].  
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/53862>
- Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (12.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Deusto.
- Pérez, L. (2020). *Gestión de proyectos gastronómicos con enfoque a la integración de procesos* [Trabajo de grado, Universidad de Cundinamarca].  
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/2898>
- Quintero, H. (2020). *Estrategias de Porter para restaurantes gourmet* [Trabajo de grado, Universidad Libre]. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/18540>
- Ramírez, T. (2020). *Gestión de proyectos de innovación en restaurantes de comida rápida* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga].  
<https://repositorio.unab.edu.co/handle/20.500.12749/1488>

Real Academia Española. (2025, mayo 5). *Gestión*. En *Diccionario de la lengua española*.

<https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n?m=form>

Rivarola, P. L. (2007). *Gestión de proyectos*. Pearson Education.

Rojas, P. (2021). *Aplicación del ciclo de vida del proyecto en emprendimientos gastronómicos sostenibles* [Trabajo de grado, Universidad de los Llanos].

<https://repositorio.unillanos.edu.co/handle/001/3948>

Torres, G. (2020). *Metodologías ágiles para proyectos de restaurantes* [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/27663>

Vargas, R. V. (2020). *Manual práctico del PMI: Fundamentos y técnicas de dirección de proyectos*. Brasport.

Álvarez, C. (2019). *Estrategias de Porter en pequeñas empresas de alimentos* [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. Repositorio Universidad del Valle.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf>

## ANEXOS

## Anexos 1 Lista de Establecimientos Registrados desde Barrancabermeja

Nº	Nombre del restaurante / negocio	Dirección	Ciudad	Teléfono
1	Dgusto Colombia	Cra 19 # 53-20	Barrancabermeja, San	3218096355
2	La Vía Láctea	Calle 50 # 17-80 (Calle 56 # 19-51 Apto 807)	Barrancabermeja, San	3187826458 / 687033084
3	Cevichería El Químico	Calle 52 # 2-04	Barrancabermeja, San	3102463951
4	Bioempaques	Cra 27 # 45-47 Recreo	Barrancabermeja, San	3114646842
5	Jarris Ltda	Diagonal 56 # 64-26 Pueblo Nuevo	Barrancabermeja, San	3006301064
6	Arepiz Barrancabermeja	Calle 46 # 25-40 Brr. El Recreo	Barrancabermeja, San	3176564337 / 687033
7	Asadero La Totuma Parque	Calle 48 # 16-84	Barrancabermeja, San	3115540126
8	La Tablita Criolla	Calle 42 # 61-27 Prados del Campestre	Barrancabermeja, San	3144054132
9	Restaurante Chao Pescao	Cra 8 # 6-19	Barrancabermeja, San	3046391706
10	Restaurante Terraza Sky Bar	Carrera 8 # 6-19	Barrancabermeja, San	3004776727
11	Arroces Morenita	Cra 45 # 28-99	Barrancabermeja, San	3003144571
12	Arroces Morenita (sede repetida)	Cra 45 # 28-99	Barrancabermeja, San	3003144571
13	Naranjadas Elkin Parra	Calle 56 # 19-83, Torcoroma	Barrancabermeja, San	3135556823
14	San Remberto Chicharrón	Calle 52 No. 12-18	Barrancabermeja, San	76018543
15	Arepería La Ocañerita	Carrera 25 # 45-76 B Recreo	Barrancabermeja, San	3157280211
16	La Cervecería Wings & Grill	Calle 65 # 31-77 Floresta Baja	Barrancabermeja, San	3024096605
17	Dog Rock Burguer	Cra 32 # 73-20	Barrancabermeja, San	3005359239
18	Coffee Bar 64	Calle 64 Carrera 18A # 18A-09	Barrancabermeja, San	3023805649
19	Donatelo (Sucursal San Silvestre)	San Transversal 55A # 19-38 Torcoroma	Barrancabermeja, San	6215880
20	Juanpa Park	Diagonal 56 # 18A-88	Barrancabermeja, San	3163495185

<b>N°</b>	<b>Nombre del restaurante</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Teléfono</b>
22	Dog & Burger La 47 Palmira	CLL 47 NRO. 30-09	Barrancabermeja, San	3014308930
23	Cevichería El Químico	No disponible	Barrancabermeja, San	3102463951
24	Comidas Rápidas Maxi People	CRA 34 B # 44-46 b	Barrancabermeja, San	3223064713
25	El Vuelo Pub	No disponible	Barrancabermeja, San	3127218966
26	Arroz Paisa El Original	CR 25 NRO. 49-55	Barrancabermeja, San	3003430000
27	El Sazón de Michael	Cra 17 # 46-17	Barrancabermeja, San	3113235719
28	Frenchips	Diagonal 48 # 25-68	Barrancabermeja, San	3227194375
29	Shawarma Martínez	Diagonal 48 # 25-50	Barrancabermeja, San	3105934900
30	Jero Dog	CLL 54 24-02	Barrancabermeja, San	3022437722
31	El Cachi	Calle 48 no. 24-8	Barrancabermeja, San	3177612189
32	El Dalí Marinero	Carrera 28 No. 48-79	Barrancabermeja, San	3112962559
33	Rappi Arepas	Calle 48 # 36-16	Barrancabermeja, San	3125036442
34	One Lounge	CRA 18A # 56-57	Barrancabermeja, San	3118591036
35	Arlequín Frutería	Calle 49 # 18-67 loc 107	Barrancabermeja, San	3166216161
36	Chatarra Buffet	Diagonal 48 # 25-78	Barrancabermeja, San	3505201066
37	Restaurante Pig-Good	Carrera 12 Diagonal 55-45	Barrancabermeja, San	3142374809
38	Rapi-Listo Carnes Frías	Calle 52 # 35 A 140	Barrancabermeja, San	3124829703
39	Regalarte	Calle 48d 58-76	Barrancabermeja, San	3202806642
40	El Vuelo Pub (sede 2)	CRA 25 # 49-05	Barrancabermeja, San	3127218966
41	Nativo Café-Bar & Cocina	Calle 50 # 10-40	Barrancabermeja, San	3043455313

<b>Nº</b>	<b>Nombre del restaurante / negocio</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Teléfono</b>
41	Sr. Choripán	Carrera 24 # 54-17	Barrancabermeja, San	3183513880
42	Naranjadas Elkin Parra	Calle 56 # 19-83	Barrancabermeja, San	3135556823
43	Isla de los Mangos Ecoparque	No disponible	Barrancabermeja, San	3124037868
44	Asadero Mac Pollo	Calle 49 No. 14-37	Barrancabermeja, San	3168777792
45	Arepa Picnic	Cra 24 # 53-23	Barrancabermeja, San	3014673030
46	Restaurante Barbacoas Express	Cr 18C-1–18C-99	Barrancabermeja, San	3214488393
47	Orlando's Pizza	No disponible	Barrancabermeja, San	6225468
48	Carne Así Carne Asa	No disponible	Barrancabermeja, San	3006116680
49	Kauai Gourmet	No disponible	Barrancabermeja, San	3154158565
50	Momentos Mágicos Tienda de Regalos	No disponible	Barrancabermeja, San	3143826569
51	Restaurante Barbacoas	No disponible	Barrancabermeja, San	3212053581
52	Jarris Ltda	Diagonal 56 # 15-64	Barrancabermeja, San	3006301064
53	Piqueteadero Gonzalo	Calle 51 # 12-06	Barrancabermeja, San	3167574137
54	Pizza Extrema	Calle 50 # 18-75	Barrancabermeja, San	3115892086
55	La Sazón de Doña Flor y Algo	No disponible	Barrancabermeja, San	3228876441
56	Sabor Marino	Calle 52 No. 15-31	Barrancabermeja, San	3185712970
57	Restaurante Dalí Food Fussion	No disponible	Barrancabermeja, San	3005673510
58	Hamburguesas La Granja	Cl 60A # 18B-02 B	Barrancabermeja, San	3202206150
59	La Carreta 2019	No disponible	Barrancabermeja, San	3006980369
60	Hamburguesas San Marko	Parque a la Vida	Barrancabermeja, San	3103060355

<b>N°</b>	<b>Nombre del restaurante / negocio</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Teléfono</b>
65	Frutijugos La Palomera	No disponible	Barrancabermeja, San	3212515659
66	Ahumaos Food BBQ	Diag 48 # 25-48	Barrancabermeja, San	3124194198
67	The Buffalo House	Calle 49 # 24-68	Barrancabermeja, San	3144399364
68	Restaurante Sky Bar Terraza	Cra 8 # 6-19	Barrancabermeja, San	3004776727
69	Arepas Salin	No disponible	Barrancabermeja, San	3168003496
70	48 Steak House	Calle 48 # 22-115	Barrancabermeja, San	3174041310
71	Restaurante Chao Pescao	Carrera 8 # 6-19	Barrancabermeja, San	3046391706
72	La Cocinita de Salma	Calle 50 # 26-27	Barrancabermeja, San	3132346679
73	Planchón La 52 Comidas Rápidas	Calle 52 # 34H-85	Barrancabermeja, San	3132346679
74	Vega Healthy Market	No disponible	Barrancabermeja, San	3138122091
75	Maravillas del Café	No disponible	Barrancabermeja, San	3142456184
76	Factory Juice and Coffee	No disponible	Barrancabermeja, San	3118854283
77	Frutería Mango Biche	Cll 49 # 14-37	Barrancabermeja, San	6222009
78	Mac Pollo Asadero	Cll 49 # 14-39	Barrancabermeja, San	3176456155






























---

## Anexos 2 Lista de Establecimientos Registrados desde Bogotá







Nº	Nombre del restaurante	Dirección	Localidad (Bogotá)	Tipo / especialidad
1	A Entiestarte	Carrera 15 #124-17 Local 122	Usaquén	Restaurante
2	A Pikar	Calle 105A #14-91/93	Usaquén	Restaurante cafetería – Almuerzo ejecutivo
3	Albóndigas & Cía	Carrera 75 #25B-06	Fontibón	Comidas rápidas – Almuerzo ejecutivo
4	Barbacoas	Calle 24A #68C-42	Fontibón	Almuerzo ejecutivo
5	Bonna Pasta	Carrera 15 #95-54	Chapinero	Almuerzo ejecutivo
6	Calé Music Hall	Calle 57 Sur #68B-64	Bosa	Almuerzo casero
7	Canaan	Calle 24 #80B-22	Fontibón	Restaurante – Almuerzo ejecutivo – Cabinas
8	Casa de la Abuela	Calle 27 #4-75	Santa Fé	Restaurante – Almuerzo ejecutivo
9	Casero Parrilla	Calle 84 Bis #13-45	Chapinero	Almuerzo casero
10	Chaplin Express 53	Calle 53 #14-80	Teusaquillo	Comida criolla – Almuerzo ejecutivo
11	Chispa del Sabor	Carrera 20 #14-12 sur	Antonio Nariño	Restaurante – Almuerzo ejecutivo
12	Comidas Aylin	Av. 1 de Mayo #69B-28	Kennedy	Almuerzo ejecutivo
13	Con Sabor de Hogar	Carrera 110 #76B-07	Engativá	Almuerzo casero – Platos a la carta – Comida criolla – Cenas – Eventos sociales y empresariales
14	Dahiroz	Carrera 20 #53-13	Teusaquillo	Almuerzo casero
15	Donde Jairo	Calle 57B Sur #72A-56	Bosa	Restaurante – Almuerzo ejecutivo
16	Donde Rafa	Carrera 10 #26-50 sur	San Cristóbal	Comida casera
17	El Almendro	Carrera 15 #90-20 Local 113	Chapinero	Restaurante ejecutivo
18	El Bisontico	Carrera 27 #12-07	Mártires	Almuerzo casero
19	El Bocado	Calle 20 sur #6-25	San Cristóbal	Restaurante – Cafetería

<b>Nº</b>	<b>Nombre del restaurante</b>	<b>Dirección</b>	<b>Localidad (Bogotá)</b>	<b>Tipo / especialidad</b>
20	El Bohemio	Carrera 24 #52-16	Teusaquillo	Restaurante – Almuerzo ejecutivo
21	El Faro	Calle 13 #33-05	Puente Aranda	Restaurante – Almuerzo ejecutivo
22	El Gran Túnel	Carrera 9 #14-69	Santa Fé	Almuerzo ejecutivo
23	El Merendero	Carrera 9 #13-65	Candelaria	Sabor casero
24	El Mirador de Modelia	Calle		
31	Girasol Gourmet	Calle 13 #34-54	Puente Aranda	Restaurante – Almuerzo ejecutivo
32	Javier e Ramírez	Calle 6 Sur #26-33	Mártires	Producción y entrega de almuerzos para empresas Desayunos – Almuerzos a la carta y del día – Ensaladas – Sándwiches – Postres – Eventos con meseros
33	La Asturiana	Calle 85 #16A-40	Chapinero	Restaurante ejecutivo
34	La Baranda	Calle 6 Sur #71D-65	Kennedy	Restaurante ejecutivo
35	La Cocina de los Famosos	Calle 103 #69-68	Suba	Almuerzo ejecutivo y a la carta
36	La Frijolada de Tony	Avenida 7 #120A-36	Usaquén	Restaurante a la carta y ejecutivo
37	La Orquídea	Calle 13 #30-39	Mártires	Restaurante – Comida casera
38	La Tabla	Carrera 15 #86-09	Chapinero	Restaurante de menú ejecutivo
39	La Tipografía	Calle 11 #5-13	Candelaria	Comidas a la carta
40	Las Sopitas	Calle 24 #75-55	Fontibón	Restaurante de almuerzo ejecutivo

### Anexos 3 Registro de Evidencias de Encuestas.

 AREPIZ	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	252 KB
 ARROZ PAISA	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	824 KB
 BARBACOAS EXPRESS	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	250 KB
 BUFFALO MIX AND COFFE S.A.S	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	825 KB
 CAFE VESUBIO	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	690 KB
 CARNE ASI CARNE ASA	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	1,726 KB
 CEVICHERÍA SABOR MARINO	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	252 KB
 CHOCONATO	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	821 KB
 CINNAMON GOURMET	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	822 KB
 CLUB SANDWICH AND JUICE	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	813 KB
 DONATELO	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	828 KB
 DONDE ZOMBIE	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	250 KB
 EL CHIFLAS	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	837 KB
 EL FOGONAZO	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	831 KB
 EL GRAN CHAPARRAL	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	1,635 KB
 HAMBURGUESAS SAN MARKO	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	723 KB
 INVERSIONES LOS DEL RIO SAS	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	828 KB
 LA JUGADA DE LEO	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	818 KB
 LA SANTA SALCHIPAPA	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	252 KB
 LA TOTUMA	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	829 KB
 LONCHERIA	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	833 KB
 LONG HIANG	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	825 KB
 PANDA Y CASEROS	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	823 KB
 RATATOUILLE	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	822 KB
 RESTAURANTE KAFFA	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	830 KB
 RESTAURANTE LOS PAJARITOS	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	834 KB
 RESTAURANTE TAMPICO	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	834 KB
 RESTAURANTE Y CEVICHERIA SABOR M...	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	842 KB
 SAN PARRILLA	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	818 KB

## Anexos 4 Registro de Evidencias de Entrevistas.

Nombre	Fecha de modificación	Tipo	Tamaño
 Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos - Barbaocoas Express Barrancabermeja.pdf	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	253 KB
 Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos - Carne asi Carne Asa Bja.pdf	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	259 KB
 Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos- Efren Reyes El gran Chaparral.pdf	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	129 KB
 Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos - Restaurante Tampico.pdf	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	147 KB
 Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos - Solanyi Herrera Tizon y sazón.pdf	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	182 KB
 Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos- Restaurante y Cevichería Sabor Marino.pdf	6/2/2025 10:01 PM	Foxit PDF Reader ...	140 KB

## Reporte empresas CEO entrevistados estrategia empresarial

[ingh.sanabria@gmail.com](mailto:ingh.sanabria@gmail.com) [Cambiar de cuenta](#) 

El nombre, el correo y la foto asociados a tu cuenta de Google se registrarán cuando subas archivos y envíes este formulario

\* Indica que la pregunta es obligatoria

**Nombre del entrevistado \***

Tu respuesta

**Nombre de la empresa \***

Tu respuesta

**NIT \***

Tu respuesta

## Anexos 5 Registro de Entrevistas por software Altas ti

### Figura 23

Transcripción de las 6 entrevistas CEO en ATLAS.TI

Iden...	Nombre	Tipo	Ubicación	Citas	Creado por	Modificado por	Crea
D 1	TRANSCRIPCIÓN - Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos 1 Tam...	Texto	Biblioteca	17	Mobile46	Mobile46	6/15
D 2	TRANSCRIPCIÓN - Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos 2 San...	Texto	Biblioteca	23	Mobile46	Mobile46	6/15
D 3	TRANSCRIPCIÓN - Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos 3 Tic...	Texto	Biblioteca	25	Mobile46	Mobile46	6/15
D 4	TRANSCRIPCIÓN - Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos 4 El Gr...	Texto	Biblioteca	25	Mobile46	Mobile46	6/15
D 5	TRANSCRIPCIÓN - Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos 5 Jani...	Texto	Biblioteca	22	Mobile46	Mobile46	6/15
D 6	TRANSCRIPCIÓN - Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos 6 Car...	Texto	Biblioteca	36	Mobile46	Mobile46	6/15

Nota: Atlas.TI Autores, 2025.

### Figura 24

Códigos por entrevistas de CEO en ATLAS.TI de las 6 CEO Entrevistados

Entrevista a Luis Miguel Quiñonez - CEO del Restaurante Tampico

Entrevistador: Buen día, señor Quiñonez. Para comenzar, ¿puede confirmarnos si usted es el CEO o tiene un cargo equivalente en una empresa legalmente constituida en Colombia, con más de un año de funcionamiento y clasificada como pequeña, mediana o gran empresa según el Decreto 957 de 2019?

Luis Miguel Quiñonez: Claro que sí. Yo soy el CEO del Restaurante Tampico. Nuestra empresa está legalmente constituida a través de la Cámara de Comercio de Barranquermeje. Llevamos operando más de un año. Iniciamos como una microempresa con solo tres trabajadores, y actualmente nos hemos convertido en una pequeña empresa, ya que durante las temporadas contamos con más de 10 empleados.

Entrevistador: Desde su punto de vista como CEO, ¿considera importante la gestión de proyectos? ¿Podría justificar su respuesta?

Luis Miguel Quiñonez: Sí, es importante. De hecho, el restaurante nació como un proyecto. Sin embargo, debo decir que no contamos con conocimientos técnicos avanzados sobre gestión de proyectos como lo están planteando. Nosotros tomamos decisiones y operamos más bien según las condiciones o las temporadas, y no tanto basados en una estructura formal de proyectos.

Entrevistador: Entiendo. En ese sentido, ¿cuáles considera usted que son las causas que hacen necesaria —o no— la gestión de proyectos dentro de las empresas?

Luis Miguel Quiñonez: Considero que la gestión de proyectos puede ayudar mucho a mejorar los procesos, sobre todo en la toma de decisiones. Pero en nuestro caso, no trabajamos bajo un modelo constante. Generalmente estructuramos lo necesario basándonos en un presupuesto y consultamos con expertos como contadores o maestros de obra, cuando se requiere. Aunque entiendo que es importante, en el día a día nos enfocamos principalmente en satisfacer las necesidades de nuestros consumidores a través del menú. Hacer una planificación detallada solo se justifica si se trata de algo como una expansión o una remodelación. Normalmente trabajamos de forma reactiva según las necesidades que surgen.

Entrevistador: Finalmente, ¿considera usted que es posible alinear la gestión de proyectos con la estrategia empresarial del Restaurante Tampico? ¿Por qué?

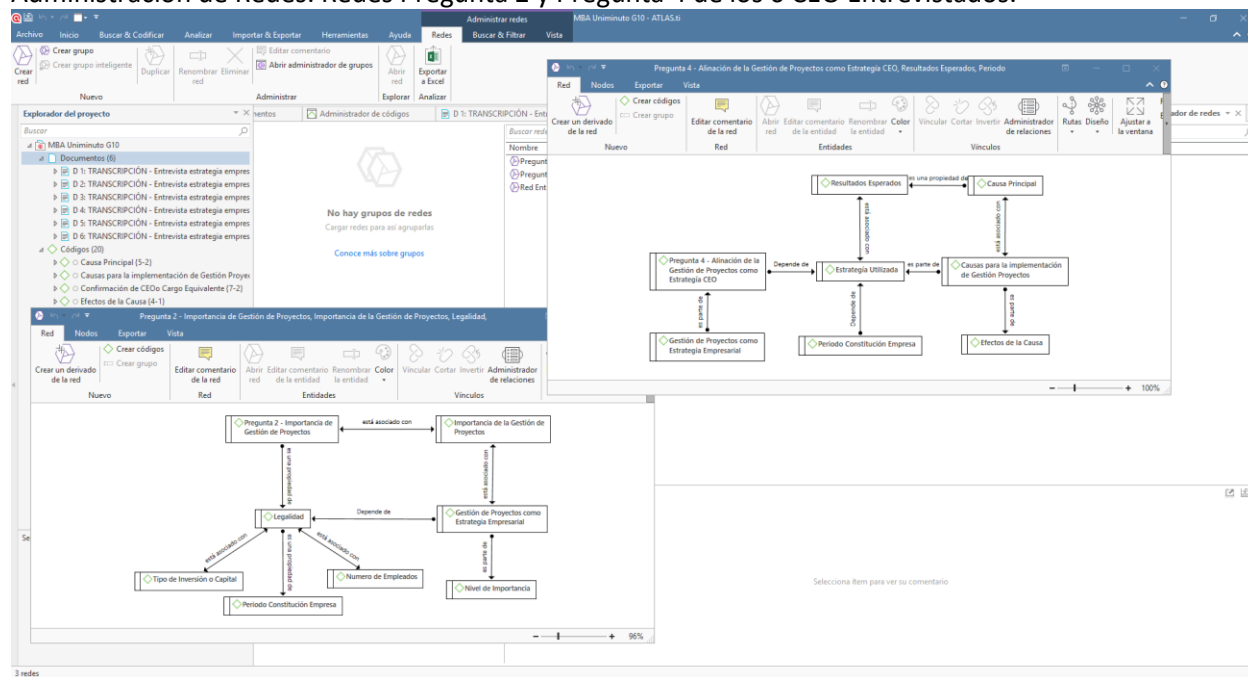
Luis Miguel Quiñonez: En mi opinión, no es necesario. Para nosotros, crear el negocio ya fue un proyecto en sí. Nosotros mejoramos continuamente al identificar nuestras fortalezas y debilidades, muchas veces a partir de los comentarios o quejas de los clientes. Implementar un modelo complejo de gestión de proyectos, que además requiere bastante tiempo, podría terminar quedando solo en el papel. Creo que esta pregunta debería replantearse,

Nota: Atlas.TI Autores, 2025.



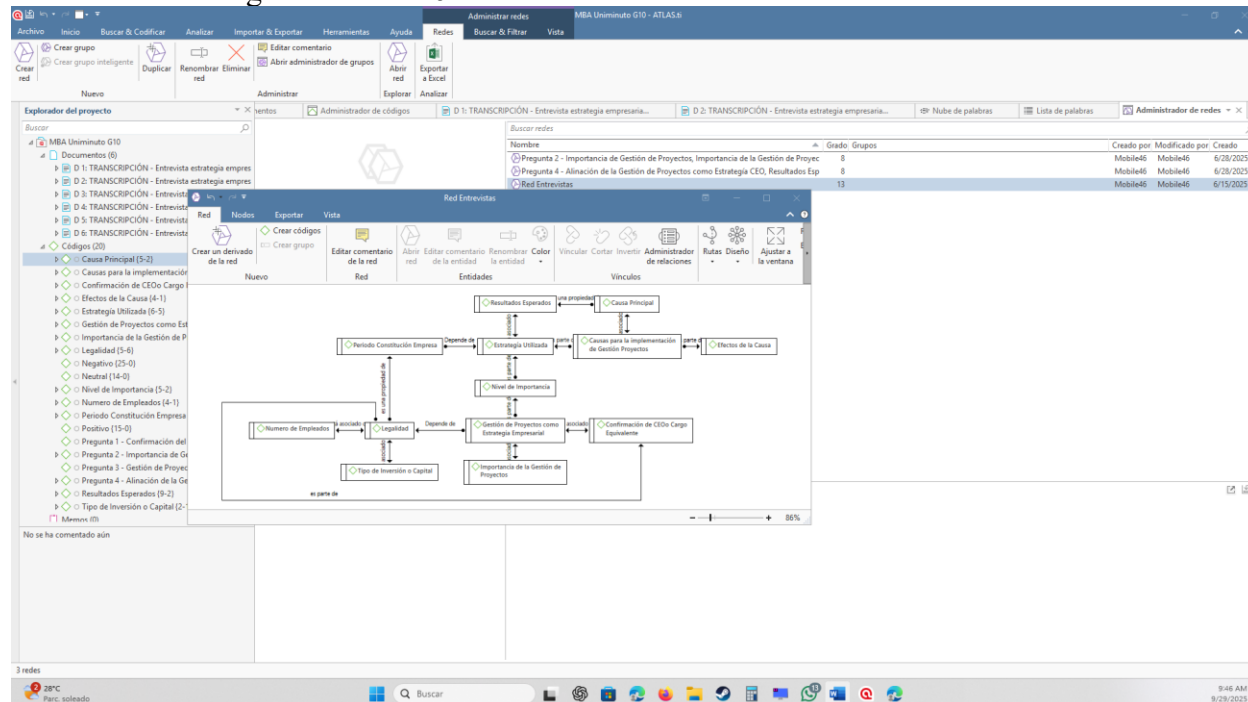


**Figura 29**  
 Administración de Redes: Redes Pregunta 2 y Pregunta 4 de los 6 CEO Entrevistados.



Nota: Atlas.TI Autores, 2025.

**Figura 30**  
 Red de Entrevista general de los 6 CEO Entrevistados.



Nota: Atlas.TI Autores, 2025.

## APENDICES

### Apéndice A. Encuesta a Restaurantes

#### ENCUESTA

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

De la manera más amable le invitamos a participar dando respuesta a las preguntas planteadas en el cuestionario. La aplicación de la encuesta es 100% anónima, por lo cual sus respuestas no se podrán vincular a usted de manera directa de ninguna forma. Antes de contestar la encuesta, se le debió suministrar un formato de consentimiento informado(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
-----------------------------	-----------------------	------------------------------

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

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

Sí	No
----	----

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

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

Sí	No
----	----

**¡Gracias por su participación!**

## Apéndice B. Encuesta de Entrevista a los CEO

### CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO – ENTREVISTA

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

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

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

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

### ENTREVISTA

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

**¡Gracias por su participación!**

## Apéndice C. Consentimiento de informada 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: \_\_\_\_\_

## Apéndice D. Consentimiento de informada 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: \_\_\_\_\_