



Análisis de la implementación de estrategias en empresas de la región de Piedemonte Araucano del departamento de Arauca – Colombia y su relación con la gestión de proyectos.

Nombres y apellidos completos del autor o autores

Yesenia Arévalo Arévalo ID 187702

Martha Patricia Carvajal Bonilla ID 881448

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Septiembre de 2024

Análisis de la implementación de estrategias en empresas de la región de Piedemonte Araucano del departamento de Arauca – Colombia y su relación con la gestión de proyectos.

Yesenia Arévalo Arévalo
Martha Patricia Carvajal Bonilla

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

Asesor(a)
Jhony Alexander Barrera Lievano
Doctor en Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Maestría en Administración de Empresas
Octubre de 2025

DEDICATORIA

A nuestras familias, cuyo amor, paciencia y apoyo incondicional fueron la base para culminar con éxito este proceso académico.

Al docente Jhony Alexander Barrera Liévano, por su guía constante, dedicación y valiosos aportes que orientaron el desarrollo de este trabajo.

Y a los empresarios del Piedemonte Araucano, ejemplo de resiliencia e inspiración, quienes con su esfuerzo diario contribuyen al fortalecimiento económico y social de la región.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios, por darnos la fortaleza y sabiduría necesarias para culminar este proceso.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, por brindarnos las herramientas académicas y la orientación profesional que hicieron posible la realización de este trabajo.

Al asesor Jhony Alexander Barrera Liévano, por su guía, acompañamiento y valiosos aportes en el desarrollo de esta investigación.

A los CEO y líderes empresariales de la región del Piedemonte Araucano, quienes con su tiempo y disposición compartieron experiencias que enriquecieron los resultados de este estudio.

Finalmente, a nuestras familias y amigos, por creer en nosotros, motivarnos en los momentos difíciles y acompañarnos en cada paso de este camino académico.

CONTENIDO

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1	Descripción del problema.....	15
1.2	La pregunta de investigación.....	17
1.3	Los objetivos de investigación	17
	Objetivo general.....	17
	Objetivos específicos	18
1.4	Justificación de la investigación.....	19
2	REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	21
2.1	Estrategia empresarial	21
2.2	Estrategias genéricas de Porter.....	23
	Liderazgo de costos globales.	24
	Diferenciación.....	24
	Enfoque o concentración.....	26
	Posición de estancamiento en la mitad.	26
2.3	Gestión de proyectos	27
3	METODOLOGÍA.....	30
3.1	Enfoque y alcance de la investigación	30
3.2	Población y muestra	30
	Definición de la población.....	30
	Cálculo y selección de la muestra.....	32
3.3	Instrumento(s)	33
3.4	Descripción de procedimientos	33
3.5	Análisis de información	34

De la encuesta	34
De la entrevista	35
3.6 Consideraciones éticas	35
Análisis de consideraciones éticas	35
Consentimiento informado y procesamiento de datos personales	35
4 RESULTADOS	37
4.1 De la encuesta.....	38
Del tipo de estrategia genérica de Porter	45
Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial.....	47
4.2 De la entrevista.....	48
5 CONCLUSIONES.....	57
6 REFERENCIAS	59
7 ANEXOS	64

Lista de tablas

Tabla 1. Stock de empresas por tamaño según su clasificación en la jurisdicción del
Piedemonte según la clasificación del decreto 957 de 2019- Piedemonte Araucano - Colombia 16

Tabla 2 Clasificación empresarial en Colombia por tamaño 31

Lista de figuras

Figura 1 Tipo de Empresa.....	39
Figura 2. Sector Económico.....	40
Figura 3 Antigüedad de las Empresas.....	41
Figura 4. Distribución de Genero.....	42
Figura 5. Grado de Escolaridad	43
Figura 6. Rango de edad.	44
Figura 7. Estrategia empresarial Aplicada.	45
Figura 8. Utilización de Gestión de Proyectos.....	47
Figura 9. Importancia de la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas.	49
Figura 10. Causas necesarias que hace importante la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas por parte de los CEO.....	51
Figura 11. Según los CEO analizan la posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia de las pequeñas y medianas empresas.	53
Figura 12. Red general de entrevistas realizadas a CEO la región de Piedemonte Araucano del departamento de Arauca.	55

Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta	64
Anexo 2 Consentimiento de la Encuesta.	68
Anexo 3 Entrevista.....	69
Anexo 4 Consentimiento Informado de la entrevista	70

Resumen

El tejido empresarial del Piedemonte Araucano, conformado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas (PYME), enfrenta desafíos derivados de la competitividad, la innovación y la sostenibilidad organizacional. Estas condiciones exigen la formulación de estrategias claras que permitan a las organizaciones adaptarse a un entorno económico en constante cambio. En este contexto, la gestión de proyectos se ha consolidado como una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia, optimizar recursos y fortalecer la capacidad de respuesta de las empresas.

El propósito de este estudio fue identificar el tipo de estrategia empresarial predominante, según el modelo de estrategias genéricas de Porter, y analizar su relación con la implementación de la gestión de proyectos en las PYME de la región. Para ello, se adoptó un enfoque metodológico cualitativo de tipo exploratorio, combinando la aplicación de encuestas a 60 directivos con entrevistas semiestructuradas a seis CEO de empresas locales. Los resultados muestran que la estrategia de enfoque o concentración es la más utilizada, seguida en menor medida por la diferenciación, mientras que el liderazgo en costos presenta baja aplicabilidad en la región. Asimismo, se evidenció que más de la mitad de las empresas incorporan prácticas de gestión de proyectos, percibidas por sus líderes como un mecanismo clave para la innovación, la sostenibilidad y la adaptación al mercado.

Estos hallazgos permiten concluir que la articulación entre estrategia y gestión de proyectos constituye un factor determinante para el fortalecimiento competitivo y el desarrollo empresarial del Piedemonte Araucano.

Palabras clave: Estrategia empresarial, gestión de proyectos, PYME, competitividad, Piedemonte Araucano.

Abstract

The business fabric of the Piedemonte Araucano region, mainly composed of small and medium-sized enterprises (SMEs), faces challenges related to competitiveness, innovation, and organizational sustainability. These conditions require the design of clear strategies that allow companies to adapt to a constantly changing economic environment. In this context, project management has emerged as a key tool to improve efficiency, optimize resources, and strengthen firms' responsiveness.

The purpose of this study was to identify the predominant business strategy, based on Porter's generic strategies model, and to analyze its relationship with the implementation of project management in SMEs in the region. An exploratory qualitative methodological approach was adopted, combining surveys applied to 60 managers with semi-structured interviews conducted with six CEOs of local firms. The findings show that the focus strategy is the most widely used, followed by differentiation, while cost leadership has limited applicability in the region. Moreover, results revealed that more than half of the companies apply project management practices, which their leaders perceive as a key mechanism for innovation, sustainability, and market adaptation.

These results suggest that the articulation between business strategy and project management is a determining factor for strengthening competitiveness and fostering entrepreneurial development in the Piedemonte Araucano region.

Keywords: Business strategy, project management, SMEs, competitiveness, Piedemonte Araucano

Introducción

El fortalecimiento del tejido empresarial constituye un pilar fundamental para el desarrollo económico y social de los territorios. En Colombia, las pequeñas y medianas empresas (PYME) desempeñan un papel central en la economía, contribuyendo de manera significativa a la generación de empleo, el dinamismo económico y la innovación en los mercados. No obstante, su sostenibilidad enfrenta retos asociados a la formulación de estrategias competitivas, la gestión eficiente de recursos y la adaptación a entornos cada vez más dinámicos y exigentes. En este marco, la gestión de proyectos ha emergido como una herramienta esencial para transformar las ideas estratégicas en acciones concretas, capaces de generar valor y potenciar la competitividad.

Este trabajo de investigación se inscribe en el macroproyecto sombrilla liderado por la Maestría en Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, del cual se desprenden tanto la pregunta de investigación como los objetivos que guían su desarrollo. Dicho macroproyecto busca analizar la manera en que las organizaciones colombianas formulan e implementan estrategias en distintos contextos regionales, y cómo estas se relacionan con la aplicación de la gestión de proyectos como mecanismo de competitividad.

El problema de investigación abordado parte de la constatación de que, en el Piedemonte Araucano, la mayoría de empresas corresponden a la categoría de micro, pequeñas y medianas organizaciones, las cuales se enfrentan a condiciones estructurales que limitan su capacidad de planificación, innovación y expansión en los mercados. Aunque existen esfuerzos de institucionalidad pública y privada para fomentar la formalización y el crecimiento empresarial, persisten brechas significativas en aspectos como la productividad, la sofisticación y el acceso a herramientas modernas de gestión. Esta situación plantea la necesidad de comprender qué tipo de estrategias empresariales son adoptadas por las PYME de la región y de qué manera se vinculan con la implementación de la gestión de proyectos como instrumento administrativo.

En consecuencia, la pregunta de investigación que orienta el estudio es:

¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las pequeñas y medianas empresas en la región del Piedemonte Araucano del departamento de Arauca – Colombia, y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

A partir de esta pregunta, el estudio se propuso como objetivo general determinar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación, o no, de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, en las PYME de la región. De este se derivaron tres objetivos específicos: (i) definir el tipo de estrategia empresarial que implementan las empresas, (ii) caracterizar el uso de la gestión de proyectos en dichas organizaciones, e (iii) identificar la percepción de los CEO frente a la importancia de los proyectos y su impacto en la estrategia.

La justificación de esta investigación radica en la importancia de las PYME como motor de desarrollo regional. Comprender sus prácticas estratégicas y gerenciales no solo aporta a la literatura académica, sino que también ofrece insumos para el diseño de políticas públicas y programas de acompañamiento empresarial. Además, para los directivos y emprendedores locales, los resultados constituyen una guía práctica que facilita la adopción de metodologías de gestión más efectivas, orientadas a la sostenibilidad y la competitividad.

La revisión de la literatura abordó tres ejes centrales. En primer lugar, el concepto de estrategia empresarial, desde sus definiciones clásicas (Chandler, 1962; Mintzberg, 1998) hasta enfoques contemporáneos basados en la innovación y la flexibilidad (Porter, 1996; Fernández, 2022). En segundo lugar, las estrategias genéricas de Porter, que ofrecen un marco analítico para identificar las rutas competitivas de las empresas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Finalmente, se exploró la gestión de proyectos como disciplina que permite estructurar, planificar y ejecutar iniciativas alineadas con los objetivos estratégicos, destacando el valor del PMBOK (PMI, 2021) y de metodologías ágiles en contextos de alta incertidumbre.

En cuanto a la metodología, se adoptó un enfoque mixto de carácter exploratorio. En la fase cuantitativa, se aplicaron 60 encuestas a CEO de PYME de la región, mientras que en la fase cualitativa se realizaron seis entrevistas semiestructuradas, analizadas mediante el software Atlas.ti. Esta estrategia metodológica permitió triangular los datos, contrastando percepciones directivas con información cuantificable sobre el tipo de estrategias y el uso de herramientas de gestión.

Los resultados evidenciaron que la mayoría de las PYME del Piedemonte Araucano implementan una estrategia de enfoque o concentración, orientada a nichos específicos de mercado. En menor medida, algunas organizaciones aplican diferenciación, mientras que el liderazgo en costos es poco común debido a las limitaciones de escala y recursos. Asimismo, más de la mitad de los encuestados afirmó utilizar gestión de proyectos en su organización, identificándola como un recurso clave para innovar, mantenerse en el mercado y generar impacto social y económico en la región.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las problemáticas que enfrentan las empresas pueden ser de diferentes frentes, en términos generales, por dar un ejemplo, se generan por factores internos o por factores externos a la misma organización (Mariño Ibáñez et al., 2008).

La gerencia de las empresas se caracteriza por ser el estamento encargado de tomar las decisiones más importantes, generalmente de carácter táctico (si es gerencia departamental) o estratégico (si es gerencia general, presidencia, COE, o similares). Sobre esta recae la responsabilidad del negocio de la empresa, la sostenibilidad y la perdurabilidad de la misma.

Si bien los programas académicos de negocios apuntan al desarrollo de las habilidades gerenciales, la eficiencia de éstas solo puede ser probada en el campo real, donde encontramos metáforas como la existencia de océanos rojos y océanos azules (Kim y Mauborgne, 2008), y la explicación exhausta de la necesidad de diferenciación en el mercado para no desaparecer (Monterroso, 2016), dejan muy en claro que la gerencia debe identificar una estrategia clara para enfrentar su devenir en la jungla apurada y competitiva que hoy en día llamamos mercado.

La estrategia se convierte en un punto neurálgico de la organización siendo esta un medio para el logro de los objetivos que se han planteado (Francés, 2006). Entre las problemáticas identificadas en el ejercicio de la gerencia se encuentran problemas de planificación (asociados principalmente a la estrategia), y problemas de gestión (asociados a las habilidades del gerente) (de León, 2012).

Para el caso puntual del Piedemonte Araucano que corresponde a cuatro municipios del departamento de Arauca (Arauquita, Fortul, Saravena y Tame) – Colombia, la composición empresarial está dada como se presenta en la tabla 1. Como se puede apreciar, igual que como ocurre a nivel mundial (Arce et al. 2021), la mayor cantidad de empresas están clasificadas como micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1. Stock de empresas por tamaño según su clasificación en la jurisdicción del Piedemonte según la clasificación del decreto 957 de 2019- Piedemonte Araucano - Colombia

Variable	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Microempresa	4959	216	147	5108	4862	5153	5397	5325
Pequeña	131	101	106	64	103	82	67	84
Mediana	5	2	5	15	15	7	39	42
Grande	0	0	0	3	2	1	4	14
TOTAL	5095	319	258	5190	4982	5243	5507	5465

Nota. Fuente: (COMFECAMARAS, 2023)

El análisis del stock de empresas registradas en el Piedemonte Araucano durante el período 2016-2023 revela una tendencia general de crecimiento mínimo del 7,6%. Sin embargo, en 2023 se observa una disminución del -1,7%, equivalente a 102 registros menos en comparación con el año anterior.

Destacando el tamaño del stock, las microempresas son las más relevantes. Desde 2016, han experimentado variaciones significativas: crecimiento en 2017, decrecimiento en 2018, seguido de disminuciones en 2019 y 2020. En contraste, los últimos tres años (2021, 2022 y 2023) muestran un crecimiento. Sin embargo, en 2023, las microempresas registraron una disminución del -2,4% (equivalente a 142 registros menos) en comparación con 2022. Por el contrario, las pequeñas, medianas y grandes empresas han mostrado un crecimiento notable, con aumentos del 31%, 7,7% y 250%, respectivamente, durante el mismo período. (Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano, 2023).

Este análisis destaca una dinámica cambiante en el mercado del Piedemonte Araucano, con una disminución reciente en las microempresas mientras que las empresas de mayor tamaño muestran un crecimiento significativo sin embargo no es suficiente teniendo en cuenta las

proyecciones de nivel competitivo que se espera en la región. El índice de Competitividad Regional situó a Arauca en el puesto 26 para el período 2023, lo que representa un aumento de dos posiciones con respecto al período anterior. Este dato subraya la urgencia de implementar políticas públicas desde el gobierno nacional y departamental para cerrar brechas en pobreza, empleo, innovación y sofisticación, tal como se destaca en el Índice de Competitividad Regional del 2023. (ROSARIO, 2023)

Además, se plantea el desafío para instituciones tanto públicas y privadas en desarrollar programas y proyectos destinados al fortalecimiento y formalización empresarial. Es esencial proporcionar herramientas y formación a los empresarios para que puedan implementar estrategias adecuadas en sus empresas, incluida la gestión de proyectos como herramienta administrativa.

1.2 La pregunta de investigación

Dada la problemática identificada, el problema se centra o resume en la siguiente pregunta a ser abordada en la presente investigación: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las Pequeñas y Medianas empresas en la región de Piedemonte Araucano del departamento de Arauca - Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

1.3 Los objetivos de investigación

Objetivo general

Determinar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación, o no, de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, en Pequeñas y Medianas empresas en la región de Piedemonte Araucano del departamento de Arauca - Colombia, según perspectiva de sus CEO.

Objetivos específicos

Definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las Pequeñas y Medianas Empresas en la región de Piedemonte Araucano departamento de Arauca - Colombia.

Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas en la región de Piedemonte Araucano departamento de Arauca - Colombia.

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

No cabe duda de la relevancia que desempeñan las empresas en las economías nacionales, ya que contribuyen al desarrollo económico en los ámbitos local, regional y nacional a través de diversos mecanismos, como lo evidencia el circuito económico: ofrecen bienes y servicios, generan empleo y aportan recursos fiscales mediante el pago de impuestos (Massad, 2007; Barrera & Parra, 2020).

En este sentido, la solidez del tejido empresarial constituye un factor clave para la sociedad, dado su impacto en indicadores como el empleo y el crecimiento económico (Barrera Liévano, Parra & Sánchez, 2022). Por ello, debe ser considerada una variable estratégica a fomentar desde las políticas públicas en todos los niveles de gobierno, con el fin de promover una dinámica económica favorable que beneficie a la población del territorio.

En un entorno altamente competitivo, la supervivencia de las empresas exige la presencia de líderes empresariales competentes, capaces de guiar a sus organizaciones desde su situación actual hacia un futuro deseado, plasmado comúnmente en la visión empresarial (Muhammad & Ameer, 2021).

La actividad económica del Piedemonte Araucano espacial y sectorialmente separada se desarrolla de forma activa, constantemente hay intercambio entre la zona urbana con el área rural, la comercialización de productos es hacia los Santanderes, Cundinamarca, Bogotá, Villavicencio, la ganadería al igual que la agricultura forman un renglón básico en la economía regional.

El estudio sobre el tipo de estrategia empresarial y su relación con la gestión de proyectos en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) del Piedemonte Araucano es relevante debido a la importancia de estas empresas en la economía local y regional. Según investigaciones previas, las PYMEs representan una parte significativa del tejido empresarial en Colombia y desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y el crecimiento económico (Ministerio de Comercio, 2021). Además, la implementación de estrategias efectivas y la gestión adecuada de proyectos pueden ser determinantes para la competitividad y el éxito a

largo plazo de las PYMEs en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo (Pavia, 2013, págs. 26-30).

La perspectiva de los CEO de las PYMEs es fundamental para comprender cómo se toman las decisiones estratégicas y de gestión en estas organizaciones. Investigaciones anteriores han demostrado que el liderazgo y la visión estratégica de los directivos tienen un impacto significativo en el desempeño y la orientación estratégica de las empresas. Por lo tanto, es importante explorar cómo los CEO de las PYMEs en el Piedemonte Araucano perciben la relación entre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos en sus organizaciones.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

Esta revisión de la literatura, considerada como marco teórico, se estructura en torno a tres componentes fundamentales vinculados con la pregunta de investigación y sus objetivos: la estrategia empresarial, las estrategias genéricas de Porter y la gestión de proyectos.

2.1 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial representa un eje esencial en la gestión organizacional, ya que orienta la asignación y administración de recursos hacia el logro de objetivos a largo plazo. Su implementación efectiva permite alinear esfuerzos, optimizar capacidades internas y responder a las dinámicas del entorno (Fernández, 2022; Chandler, 1962).

Según Chandler (1962), la estrategia es la “determinación de los objetivos y metas fundamentales a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”. Esta definición clásica ha sido ampliamente adoptada por su enfoque estructural, aunque enfoques más recientes amplían esta visión hacia un entendimiento dinámico y contextualizado.

A partir de esta base, surgen visiones más flexibles como la de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), quienes proponen que no existe una única forma de entender la estrategia. A través de su modelo de las diez escuelas de pensamiento estratégico, estos autores evidencian que las organizaciones pueden formular estrategias tanto de manera planificada como emergente, en función de los cambios del entorno y su propia capacidad de aprendizaje.

La estrategia, por tanto, combina factores internos y externos. Destaca la importancia de identificar necesidades del mercado, segmentación, diferenciación competitiva, y la construcción de un portafolio de productos o servicios. Esta perspectiva sugiere que la estrategia competitiva no solo busca protegerse de la competencia, sino también responder de forma efectiva a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas (Lorenzo, 2012).

Porter (1996) sostiene que la estrategia implica crear una posición única y valiosa, basada en un conjunto diferenciado de actividades. Bajo su enfoque, una estrategia efectiva no se limita a la eficiencia operacional, sino que se fundamenta en la selección intencionada de

actividades distintas a las de los competidores. Esta visión ha sido clave para la formulación estratégica contemporánea.

Además de sus aportes sobre las escuelas estratégicas, Mintzberg también analizó el poder organizacional como un factor determinante. Según Gómez-Osorio (2022), su enfoque revela cómo las estructuras organizativas se moldean en función del poder ejercido por los líderes, aportando una visión más integral de la estrategia como fenómeno político y estructural.

Las diferentes escuelas estratégicas proporcionan enfoques complementarios que combinan teoría y práctica, promoviendo una visión colectiva de la estrategia organizacional. Estas escuelas facilitan herramientas para la formulación, implementación y adaptación de estrategias efectivas en entornos cambiantes, lo que permite a las empresas tomar decisiones informadas y sostenibles (Fernández, 2022).

Dentro de los autores más influyentes destaca Michael Porter, quien tradujo la noción de estrategia empresarial al lenguaje de la competencia, formulando marcos como las cinco fuerzas competitivas que permiten a los líderes evaluar la intensidad de la rivalidad y definir estrategias para posicionarse ventajosamente (Gómez-Osorio, 2022).

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), la aplicación de estrategias empresariales implica retos particulares. Estas organizaciones, al operar con recursos limitados, dependen en gran medida del criterio de sus gerentes o propietarios. Sin embargo, estudios recientes demuestran que contar con una estrategia clara incrementa su capacidad de adaptación, innovación y supervivencia en entornos inciertos (Gómez, 2020; Barney & Hesterly, 2019).

La estrategia empresarial implica un proceso de discernimiento y priorización, donde se valoran las implicaciones de cada decisión a largo plazo. Este proceso exige claridad sobre los recursos disponibles, capacidades distintivas y un equilibrio entre crecimiento y gestión de riesgos. Una estrategia efectiva también considera qué acciones evitar, concentrando esfuerzos en oportunidades reales (Vasconcellos, 2001).

Desde la visión de Drucker, el marketing constituye una dimensión esencial de la estrategia, al conectar los productos con los clientes y facilitar su posicionamiento en el mercado. Para este autor, la estrategia empresarial no solo se define por las acciones emprendidas, sino también por las decisiones que se opta por no ejecutar (Romero Gabancho, 2022).

Este entorno en constante evolución obliga a las organizaciones a mantenerse ágiles, innovadoras y enfocadas en las necesidades cambiantes de sus clientes. Las estrategias actuales deben ser flexibles, centradas en el cliente y orientadas a responder con rapidez ante los desafíos emergentes (Arroyo, 2022).

En síntesis, comprender la estrategia empresarial desde múltiples perspectivas permite no solo analizar las dinámicas del entorno competitivo, sino también fundamentar decisiones que fortalezcan la sostenibilidad organizacional, especialmente en contextos como el del Piedemonte Araucano.

2.2 Estrategias genéricas de Porter

Michael Porter, destacado experto en estrategia empresarial, introdujo en 1980 el concepto de estrategias genéricas en su obra *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. En ella, propuso tres enfoques fundamentales para alcanzar una ventaja competitiva sostenible: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración (Porter, 1980). Cada estrategia ofrece un camino claro para competir en un mercado, pero también impone riesgos si no se implementa de forma consistente. Porter advirtió que las empresas que no se alinean claramente con alguna de estas estrategias pueden quedar “atrapadas en el medio”, lo cual compromete su rentabilidad y capacidad competitiva (Porter, 2008).

Liderazgo de costos globales.

Esta estrategia busca alcanzar el costo más bajo en el sector industrial a través de políticas funcionales orientadas a la eficiencia (Porter, 2008). Para lograrlo, las empresas optimizan áreas clave como materiales, mano de obra y procesos, fortaleciendo así su posición en el mercado. Un precio atractivo reduce la probabilidad de sustitución del producto, siempre que el valor ofrecido supere las expectativas del cliente (Quispe, 2022).

La gestión de costos, por tanto, no solo se enfoca en la reducción de gastos, sino también en construir una cultura organizacional basada en la eficiencia, la mejora continua y la sostenibilidad (Lalangui-Balcázar, 2022). De hecho, la ventaja de costos es una de las dos fuentes principales de ventaja competitiva identificadas por Porter (2007), junto con la diferenciación. Para que esta ventaja sea sostenible, debe acompañarse de una estructura organizativa sólida y adaptable (Calderón, 2021).

Diferenciación.

Esta estrategia se distingue por ofrecer un producto que es percibido por el mercado como único dentro de toda la industria (Porter, 2008, p. 54). Esta singularidad puede lograrse a través de diversos aspectos, como el diseño, las funcionalidades o características particulares. En este contexto, el mercado valora elementos como la calidad, la innovación y la incorporación de tecnología en el producto. El cliente no encuentra una alternativa que iguale o supere todas las cualidades que ofrece la empresa que aplica esta estrategia genérica. Además, el precio no representa un factor decisivo en la decisión de compra, ya que lo más relevante para el consumidor son los atributos diferenciadores del producto.

La ventaja competitiva surge de una serie de actividades específicas que una empresa lleva a cabo durante el proceso de diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de sus productos. Cada una de estas actividades juega un papel crucial en determinar su posición relativa en términos de costos y en establecer los cimientos para la diferenciación de sus

productos. (Mas, La escuela de Harvard y Michael Porter El ascenso de la estrategia de negocios, 2022)

La organización de las actividades que proporcionarán una ventaja competitiva y distinguirán a una empresa de sus competidores, influirá en su posición en términos de costos o diferenciación, según lo señalado por Porter en 2015.

La estrategia de diferenciación, propuesta por Michael Porter, es una de las estrategias genéricas que una empresa puede emplear para obtener una ventaja competitiva en su industria. En contraposición al liderazgo en costos, que se enfoca en ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores, la diferenciación se centra en destacar la singularidad o características únicas de los productos o servicios de una empresa. (López, 2024)

El crecimiento y la diferenciación se traducen en reglas que exigen habilidades personales para mantener o incrementar el rendimiento –la performance– competitiva de sujetos estratégicos moldeados según la “forma empresa”. Estas habilidades no solo son necesarias para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, sino también para aprovechar las oportunidades emergentes y defenderse de las amenazas. En este sentido, la capacidad de los individuos para entender y responder de manera efectiva a las demandas del mercado es crucial para el éxito a largo plazo de la empresa. (Mas, 2023).

Los consumidores tienden a preferir productos de empresas socialmente responsables y están dispuestos a pagar precios superiores por ellos (Nazzaro, Stanco y Marotta, 2020). Esta preferencia se debe a que las empresas que implementan RSE (Responsabilidad Social Empresarial) ofrecen propuestas diferenciales, como lo aborda Porter. Esta estrategia innovadora hace que los productos sean más atractivos y valiosos para los clientes, lo que lleva a que el costo pase a un segundo plano. (Eugenio, 2021)

Enfoque o concentración.

La estrategia de enfoque implica concentrar esfuerzos en un segmento de mercado específico: un grupo de clientes, una línea de productos o una región geográfica (Porter, 2008). A través del conocimiento profundo del nicho, las empresas pueden ofrecer un servicio altamente personalizado y responder eficazmente a necesidades particulares (Anderson, 1982; Muñoz, 2021).

Este enfoque exige una ejecución precisa en todas las áreas organizacionales, ya que el éxito depende de la capacidad de la empresa para diferenciarse dentro de ese nicho. Espinoza (2018) destaca que la ventaja competitiva radica en la articulación eficaz de actividades como diseño, producción, marketing y fidelización. En línea con esto, estudios como el de Valenzuela y Martínez (2015) evidencian que un enfoque gerencial centrado en el cliente potencia los resultados y mejora la inteligencia comercial (Solis Muñoz, 2021).

Posición de estancamiento en la mitad.

Porter (2008) advierte que una empresa que no elige claramente entre liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, puede encontrarse en una posición estratégica “extremadamente deficiente”. Esta situación, conocida como “estar atrapado en el medio”, implica que la organización no logra destacarse ni por precio ni por valor percibido, lo que debilita su competitividad. Las consecuencias más comunes incluyen una propuesta de valor confusa, pérdida de cuota de mercado, baja rentabilidad y escasa fidelización de los clientes (Fuentes, 2020).

Este tipo de ambigüedad estratégica suele surgir cuando las empresas intentan combinar simultáneamente elementos de diferentes estrategias sin una estructura organizativa ni recursos que lo respalden. En particular, las pequeñas y medianas empresas que carecen de un proceso formal de planificación estratégica pueden caer en esta situación al imitar acciones de grandes

competidores sin tener en cuenta sus propias limitaciones operativas, financieras o de mercado (Barney & Hesterly, 2019).

Además, las organizaciones en esta posición presentan dificultades para tomar decisiones ofensivas (como capturar nuevos mercados) o defensivas (como responder a la competencia), lo que genera una parálisis estratégica. Esta falta de definición puede observarse, por ejemplo, en negocios que intentan competir en precio sin lograr una eficiencia suficiente, mientras simultáneamente tratan de ofrecer productos personalizados sin una diferenciación clara.

Frente a esta visión estructurada, autores como Kim y Mauborgne (2008) introducen el modelo del océano azul, que sugiere que las empresas no necesitan competir directamente en mercados saturados, sino que pueden crear nuevos espacios de valor donde la competencia se vuelva irrelevante. Este enfoque promueve la innovación estratégica y se presenta como una alternativa disruptiva a las estrategias tradicionales. Sin embargo, también requiere altos niveles de creatividad, análisis del entorno y gestión del cambio, lo que no siempre es viable en todos los contextos empresariales.

En el caso de las empresas del Piedemonte Araucano, es esencial evitar la ambigüedad estratégica mediante la definición clara de una ruta competitiva, ajustada a sus capacidades reales y al entorno local. Las decisiones estratégicas deben responder tanto a la propuesta de valor como a la viabilidad operativa, para evitar caer en un estancamiento que limite su sostenibilidad.

2.3 Gestión de proyectos

La gestión de proyectos ha evolucionado como una disciplina estratégica clave en la administración moderna, ya que permite a las organizaciones estructurar, ejecutar y controlar iniciativas orientadas al logro de objetivos específicos dentro de restricciones de tiempo, presupuesto y calidad. Según el Project Management Institute (PMI, 2021), un proyecto es un

esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único, y su adecuada gestión asegura una ejecución efectiva en contextos de alta complejidad.

El enfoque contemporáneo de la gestión de proyectos va más allá del simple cumplimiento de cronogramas. Incluye procesos integrales de planificación, seguimiento, gestión de riesgos, comunicación, adquisición y cierre, todos integrados dentro de áreas de conocimiento sistematizadas por metodologías como el PMBOK (PMI, 2021). Estas buenas prácticas permiten estandarizar la ejecución y asegurar la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización.

Drucker (1993) ya anticipaba la necesidad de organizaciones orientadas a resultados a través de proyectos concretos, como forma de transitar de una administración centrada en funciones a una centrada en logros. En esta línea, la gestión de proyectos se ha convertido en una herramienta que no solo estructura la operación, sino que impulsa la innovación, la mejora continua y el desarrollo organizacional.

En contextos de alta incertidumbre y dinamismo, como los mercados emergentes o territorios rurales con baja formalización empresarial, la gestión de proyectos adquiere un valor especial. Su uso sistemático contribuye a mejorar la asignación de recursos, establecer metas claras, fortalecer el liderazgo y garantizar mecanismos de evaluación y control. Según Guevara et al. (2017), el uso del enfoque PMBOK en organizaciones pequeñas facilita la toma de decisiones técnicas, financieras y humanas con una visión estructurada y replicable.

Además, metodologías como la gestión ágil (Scrum, Kanban) han cobrado importancia en entornos donde se requiere una alta adaptabilidad. Estas se centran en el cliente, la entrega incremental y el aprendizaje continuo, lo cual representa una alternativa útil para organizaciones que enfrentan retos de innovación y rapidez de ejecución (Agile Alliance, 2022).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, especialmente aquellas ubicadas en regiones como el Piedemonte Araucano, la incorporación de la gestión de proyectos puede representar un factor diferencial de crecimiento. Su implementación les permite organizar sus procesos, fortalecer capacidades gerenciales y responder con mayor eficacia a los desafíos del entorno. Esta disciplina, bien aplicada, ayuda a traducir ideas estratégicas en acciones tangibles, mejorando la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo.

3 METODOLOGÍA

En esta sección se expone la metodología que será utilizada en el desarrollo de la presente investigación. Para su estructura, se adopta el enfoque planteado por Lievano et al. (2024), en relación con los elementos que deben integrar un trabajo de grado en el ámbito de las ciencias administrativas.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014). Este enfoque busca profundizar en la comprensión de las percepciones de los CEO sobre la implementación de estrategias empresariales y el uso de la gestión de proyectos en sus organizaciones. Se adopta una perspectiva fenomenológica empírica, enfocada en la interpretación de experiencias significativas más que en la generalización estadística. A pesar de ello, se integran datos cuantitativos provenientes de encuestas, utilizados como complemento para enriquecer el análisis cualitativo.

3.2 Población y muestra

En el siguiente apartado se expone la población y la muestra consideradas en esta investigación. Asimismo, se detalla el procedimiento seguido para su determinación y el criterio utilizado para su selección.

Definición de la población

La población objetivo de esta investigación está conformada por CEO de pequeñas y medianas empresas ubicadas en la región del Piedemonte Araucano, en el departamento de Arauca, Colombia. Para efectos del estudio, se entiende como CEO (Chief Executive Officer,

por sus siglas en inglés) a la persona que desempeña funciones de alta dirección, tales como gerente general, presidente o jefe de junta directiva. Este criterio se adopta siguiendo la conceptualización de Abels y Martelli (2013), y se considera un solo representante por empresa.

En cuanto a la definición de empresa, se adopta la normativa colombiana, la cual contempla diversas formas jurídicas: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita, Sociedad por Acciones Simplificadas, todas con fines lucrativos. Asimismo, se incluyen las cooperativas, que, aunque por mandato legal son organizaciones sin ánimo de lucro, mantienen estructuras organizativas similares a las sociedades comerciales (Barrera, 2017).

Respecto a la clasificación empresarial por tamaño, se sigue lo establecido por el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. De acuerdo con lo señalado por Liévano et al. (2022), dicha clasificación se basa en tres variables: el sector económico, el número de empleados y los ingresos operacionales anuales medidos en UVT, tal como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2 Clasificación empresarial en Colombia por tamaño

Sector	Variable de clasificación	Pequeña	Mediana
		No. de trabajadores (para todos)	Entre 11 y 50
Manufacturero	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT ¹	Entre 23.563 e inferiores o iguales a 204.995.	Mayores a 204.995 e inferiores o iguales a 1.736.565.
	Servicios	Ingresos por actividades ordinarias	Entre 32.988 e inferiores

¹ Unidad de Valor Tributario-UVT

Sector	Variable de clasificación	Pequeña	Mediana
	No. de trabajadores (para todos)	Entre 11 y 50	Entre 51 y 200
	anuales medidos en UVT	o iguales a 131.951.	inferiores o iguales a 483.034.
	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)

Para esta investigación, los criterios de inclusión consideran a CEO de empresas clasificadas como pequeñas, medianas o grandes, que cuenten con al menos un año de funcionamiento desde su constitución legal. Adicionalmente, se requiere que los participantes manifiesten su consentimiento voluntario para formar parte del estudio.

Cálculo y selección de la muestra

Para la recolección de datos cuantitativos, se selecciona una muestra de 60 CEO pertenecientes a pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia. La elección se basó en criterios de accesibilidad y proximidad geográfica del investigador con el contexto territorial, específicamente en la región del Piedemonte Araucano, Colombia.

De igual manera, para la fase cualitativa, se aplican entrevistas semiestructuradas a una muestra complementaria de 6 CEO, seleccionados bajo el mismo tipo de muestreo. Esta

estrategia metodológica permitió abordar de forma más profunda las percepciones estratégicas de los líderes empresariales de la región.

3.3 Instrumento(s)

Para esta investigación se emplearán dos instrumentos de recolección de datos, ambos aplicados al mismo participante. En primer lugar, se aplicará una encuesta (ver Apéndice A: Instrumento de recolección – Encuesta dirigida a CEO de PYME), la cual contiene preguntas cerradas que serán procesadas mediante el software MS Excel. Este instrumento ha sido validado mediante el juicio de expertos y a través de la técnica de test-retest, con el fin de asegurar la formulación adecuada de las preguntas y su pertinencia respecto a los aspectos que se desean indagar. La encuesta garantiza el anonimato total de los participantes, ya que no recoge información que permita identificar al encuestado ni a la empresa que representa.

En segundo lugar, se utilizará una entrevista semiestructurada (ver Apéndice B: Instrumento de recolección – Entrevista dirigida a CEO de PYME), la cual también fue validada mediante el juicio de expertos. Los datos obtenidos a través de este instrumento serán analizados utilizando el software Atlas.ti.

3.4 Descripción de procedimientos

El proceso de aplicación de los instrumentos para la recolección de datos primarios se organiza en tres etapas. La primera consiste en una capacitación impartida por el investigador principal del proyecto nodo al estudiante responsable de aplicar los instrumentos. Durante esta sesión, se presenta la herramienta, se explican sus componentes, los tipos de preguntas incluidas y la forma en que estas se encuentran estructuradas en el documento.

En la segunda etapa, el estudiante, siguiendo el tipo de muestreo previamente definido, se encargará de contactar a la población objeto de estudio para aplicar la encuesta. Esta se realizará

de manera presencial y será diligenciada directamente por el encuestado. Antes de iniciar, se solicitará al participante la lectura, aceptación y firma del consentimiento informado. Los resultados obtenidos se cargarán en una base de datos en línea, utilizando para ello el siguiente formulario de Google diseñado para el reporte de información:

<https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7>

La tercera etapa contempla la realización de una entrevista al mismo sujeto que previamente respondió la encuesta. Esta entrevista será grabada en formato de audio, y al igual que en el caso anterior, el participante deberá aceptar y firmar el consentimiento informado antes de iniciar la actividad.

Finalmente, una vez completadas la encuesta y la entrevista, el estudiante deberá registrar los datos de la empresa a la cual pertenece el CEO encuestado, lo cual se hará mediante el enlace correspondiente:

<https://forms.gle/iiSQFHNkUWsnQ43T6>

3.5 Análisis de información

El análisis y procesamiento de la información se llevará a cabo mediante el uso de dos herramientas tecnológicas. En primer lugar, se utilizará el programa MS Excel (versión Office 365) para la tabulación y tratamiento de los datos obtenidos a través de la encuesta. En segundo lugar, se empleará el software Atlas.ti para el análisis de la información recopilada durante las entrevistas.

De la encuesta

Se aplicará estadística descriptiva para el análisis de los datos sociodemográficos, tales como el tamaño y antigüedad de la empresa, sector económico, origen del capital, naturaleza jurídica, género de los CEO encuestados, rangos de edad y nivel educativo. Asimismo, esta técnica estadística se empleará para examinar información relacionada con el tipo de estrategia

genérica adoptada por la empresa y la utilización o no de los proyectos como herramienta de gestión.

De la entrevista

El análisis de la información se llevará a cabo mediante un enfoque inductivo en el proceso de codificación, el cual se distingue por la generación de categorías emergentes a partir de la revisión y exploración del material recolectado, sin partir de categorías preestablecidas (Rodríguez et al., 2005, p. 141). Para este propósito se empleará el software Atlas.ti como herramienta de apoyo.

3.6 Consideraciones éticas

Análisis de consideraciones éticas

Debido a que la recolección de datos primarios involucra la participación de personas, este estudio acoge los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (AMM, 1964). Asimismo, los instrumentos de recolección de información fueron presentados al Comité de Ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, obteniendo la aprobación correspondiente para su implementación.

Consentimiento informado y procesamiento de datos personales

En coherencia con los principios éticos definidos para esta investigación, a cada participante se le entrega un consentimiento informado específico para cada uno de los instrumentos aplicados; es decir, uno correspondiente a la encuesta y otro a la entrevista. Los documentos relacionados se encuentran en los Apéndices C (Consentimiento informado y

Análisis de estrategias empresariales y su implementación en la región del piedemonte araucano con un enfoque desde la gestión de proyectos

36

autorización para el tratamiento de datos personales – Encuesta) y D (Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales – Entrevista).

4 RESULTADOS

Con el propósito de determinar el tipo de estrategia empresarial adoptada por las pequeñas y medianas empresas (PYME) en la región del Piedemonte Araucano, con base en la propuesta de estrategias genéricas de Porter (2008), y su relación con la implementación de la gestión de proyectos como herramienta administrativa, se aplicó una metodología cualitativa de tipo exploratorio donde también se integran datos cuantitativos provenientes de encuestas, utilizados como complemento para enriquecer el análisis cualitativo. Esta aproximación permitió dar cumplimiento a los objetivos específicos definidos en el estudio, como se sugiere en investigaciones con diseños integradores aplicados al análisis empresarial (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Los resultados obtenidos permitieron caracterizar el uso de la gestión de proyectos como herramienta empresarial en las PYME del Piedemonte Araucano, así como identificar la percepción que los CEO tienen sobre su importancia e impacto en las estrategias organizacionales. Estas percepciones se alinean con lo expuesto por Martínez Vera (2014), quien señala que la integración de prácticas de gestión de proyectos fortalece la capacidad adaptativa y competitiva de las organizaciones.

Para alcanzar una comprensión más profunda sobre la implementación de estrategias empresariales en el contexto regional, se aplicó una técnica de entrevistas en profundidad a CEO de PYME del Piedemonte Araucano. Este enfoque permitió recolectar información rica y contextualizada sobre la adopción de prácticas estratégicas y la incorporación de la gestión de proyectos como herramienta organizativa clave (Rodríguez, Herrera & Lorenzo, 2005).

Las entrevistas fueron realizadas de manera presencial, con una duración aproximada de diez minutos por sesión. Antes de iniciar, a cada participante se le explicó el objetivo del estudio y el procedimiento metodológico, tras lo cual firmaron el consentimiento informado correspondiente. El proceso se desarrolló en conformidad con los lineamientos éticos aprobados por el Comité de Ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios –

UNIMINUTO, garantizando el respeto a la confidencialidad, la participación voluntaria y el uso educativo de la información recolectada.

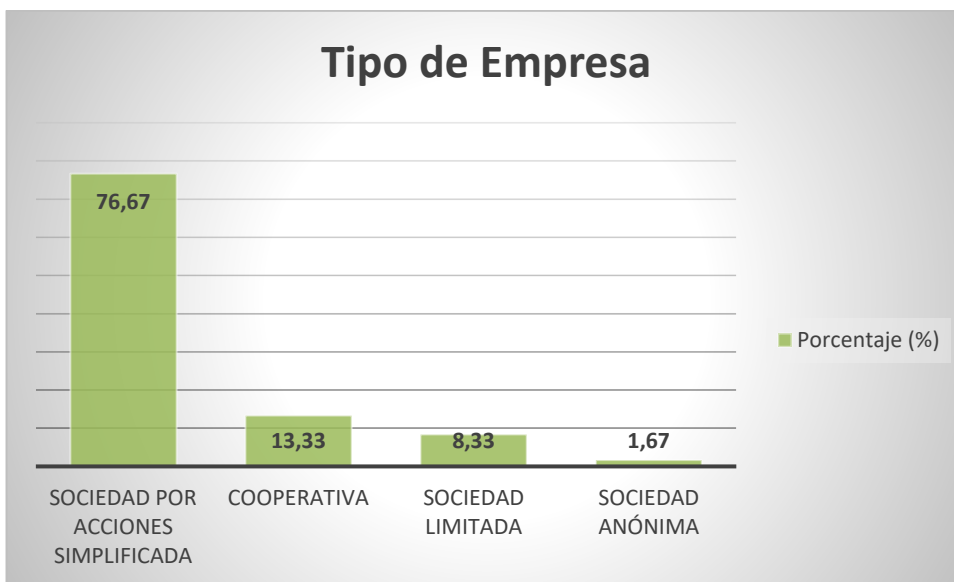
En cada encuentro, se realizó una presentación formal del estudio y posteriormente se procedió con el desarrollo de la entrevista y la aplicación de la encuesta. Esta interacción permitió identificar las concepciones que los empresarios tienen respecto a las estrategias organizacionales y la incorporación de la gestión de proyectos como una herramienta para la sostenibilidad y competitividad empresarial. Al finalizar, se expresó agradecimiento por la participación voluntaria en la actividad.

4.1 De la encuesta

Como parte del enfoque cuantitativo de esta investigación, se aplicaron 60 encuestas estructuradas con preguntas cerradas a CEO y representantes legales de pequeñas y medianas empresas ubicadas en la región del Piedemonte Araucano. Cada una de las respuestas y preguntas fueron analizadas de forma individual en cada entrevista realizada.

En el marco del análisis de la implementación de estrategias organizacionales y su articulación con la gestión de proyectos en el Piedemonte Araucano, se identificó la tipología jurídica de las empresas participantes en el estudio. Como se evidencia en la figura 1. Este elemento permite comprender cómo se están organizando legalmente las unidades productivas a continuación, se presenta la distribución de los tipos de empresa más utilizados en la región, lo cual ofrece una visión clara sobre las preferencias y estructuras predominantes en el entorno empresarial local.

Figura 1 Tipo de Empresa



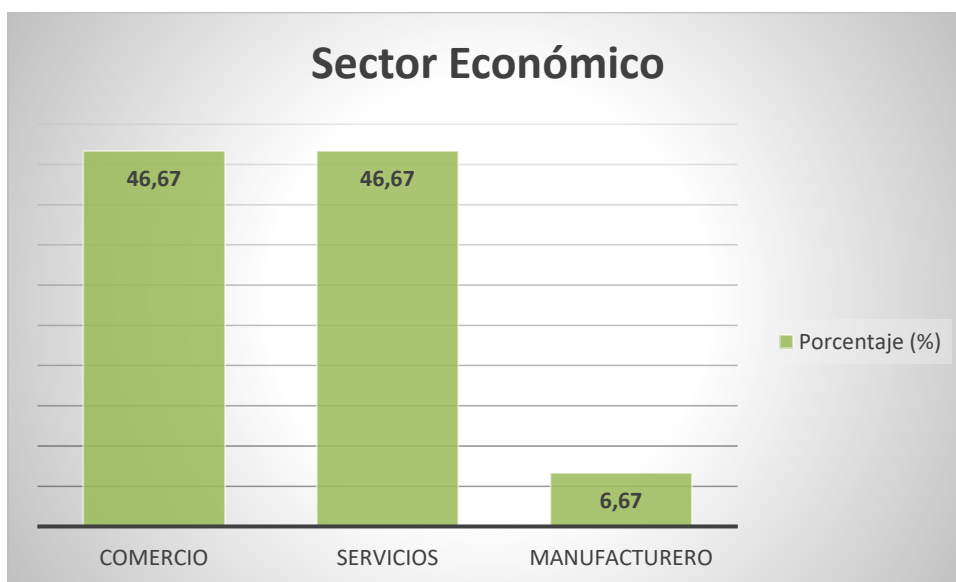
Fuente propia

La distribución de los tipos de empresa en el Piedemonte Araucano, evidenciada en la figura, una clara predominancia de las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.), que

representan el 76,67 % del total de organizaciones analizadas. Las Cooperativas constituyen el 13,33 %. Y en menor proporción, se encuentran las Sociedades Limitadas (8,33 %) y Sociedades Anónimas (1,67 %).

Con el propósito de caracterizar el entorno empresarial del Piedemonte Araucano y entender cómo el sector económico influye en la implementación de estrategias y la gestión de proyectos, en la figura 2 se evidencia como se indagó a los CEO o cargos equivalentes sobre la actividad económica principal de sus empresas, conforme a la clasificación establecida en el Decreto 957 de 2019.

Figura 2. Sector Económico

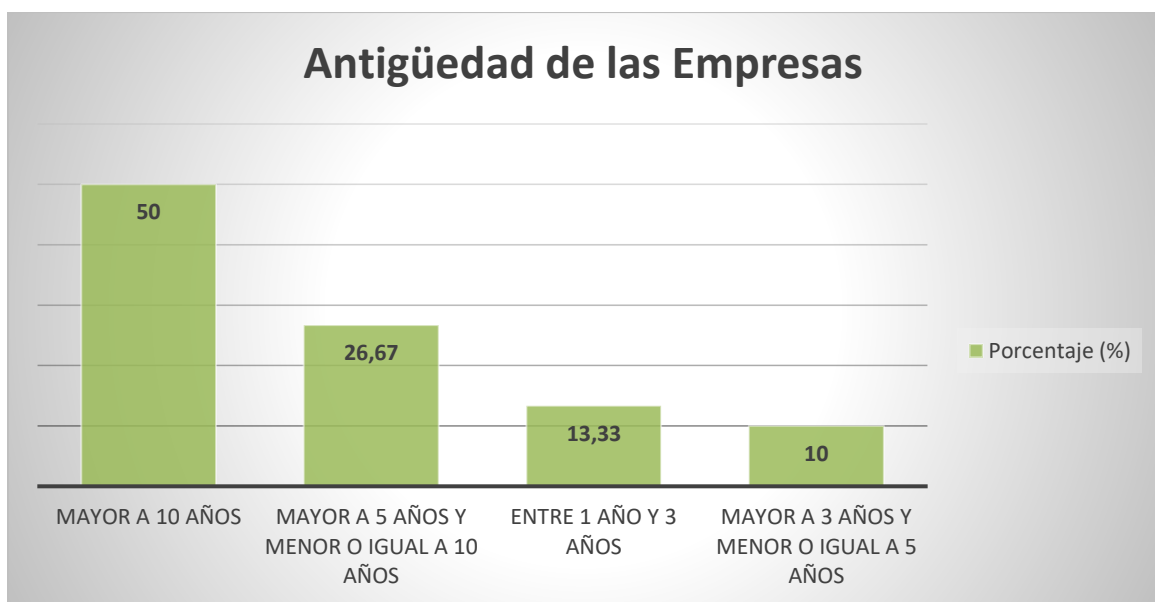


Fuente propia

La gráfica evidencia una alta concentración de empresas en los sectores de comercio y servicios, cada uno representando el 46,67 % del total, mientras que el sector manufacturero apenas alcanza el 6,67 %.

Con el fin de caracterizar la trayectoria organizacional de las empresas del Piedemonte Araucano y comprender cómo la experiencia institucional puede influir en la implementación de estrategias y la gestión de proyectos, en la figura 3 se consultó a los CEO o cargos equivalentes acerca de la antigüedad legal y formal de sus organizaciones.

Figura 3 Antigüedad de las Empresas

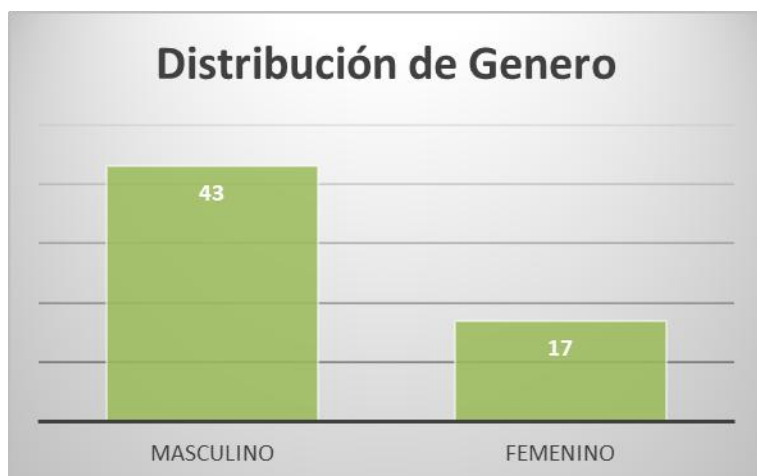


Fuente propia

Los resultados muestran que una proporción mayoritaria del 50 % de las empresas participantes tiene más de 10 años de existencia formal, el 26,67 % de las organizaciones reporta una antigüedad entre 5 y 10 años, por su parte, un 13,33 % tiene entre 1 y 3 años, mientras que el 10 % restante se ubica en el rango de más de 3 y hasta 5 años.

Con el propósito de caracterizar socio demográficamente a los líderes empresariales del Piedemonte Araucano, se solicitó a los participantes CEO o cargos equivalentes que indicaran su género. La figura 4 muestra que esta variable es relevante para el análisis del entorno estratégico, ya que puede influir en los estilos de liderazgo, los enfoques de toma de decisiones y las dinámicas de implementación de proyectos dentro de las organizaciones.

Figura 4. Distribución de Genero.



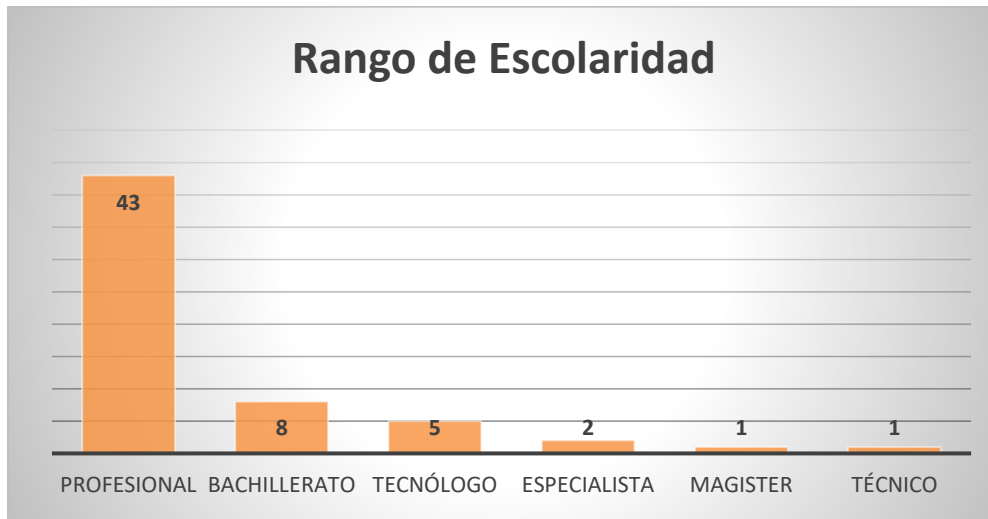
Fuente propia

La figura revela una marcada desigualdad de género en los cargos de dirección empresarial en el Piedemonte Araucano, con una participación masculina del 43 % frente a un 17 % de mujeres.

Con el fin de conocer el perfil académico de los líderes empresariales del Piedemonte Araucano y su posible relación con la capacidad para formular e implementar estrategias y gestionar proyectos, se indagó a los participantes sobre su grado de escolaridad más alto

culminado. En la figura 5 se analiza el capital humano directivo en el contexto regional y valorar su preparación para enfrentar los retos del entorno empresarial contemporáneo.

Figura 5. Grado de Escolaridad



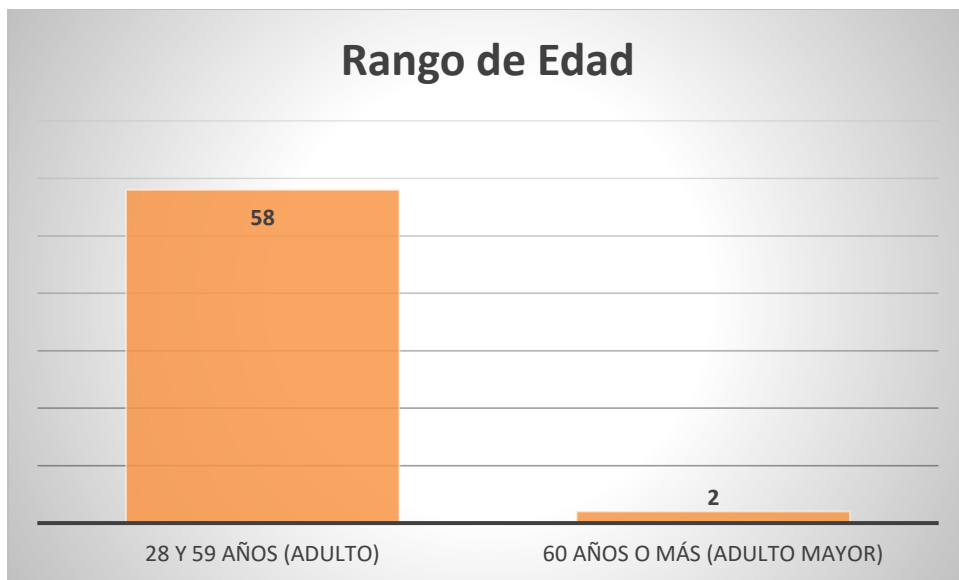
Fuente propia

La información procesada muestra que el mayor porcentaje de los líderes empresariales encuestados (aproximadamente el 71,67 %) cuenta con formación profesional universitaria, sin embargo, se observa una baja proporción de formación de posgrado, solo (2) personas con especialización y (1) con maestría, adicionalmente, la presencia de un grupo con niveles de escolaridad como bachillerato (8), tecnólogo (5) y técnico (1).

Con el objetivo de caracterizar el perfil de los líderes empresariales del Piedemonte Araucano, en la figura 6 se les consultó a los CEO sobre su rango de edad.

Esta información permite identificar la etapa del ciclo vital en la que se encuentran quienes lideran las organizaciones, aspecto que puede influir en su estilo de liderazgo, su visión estratégica y su disposición al cambio e innovación.

Figura 6. Rango de edad.



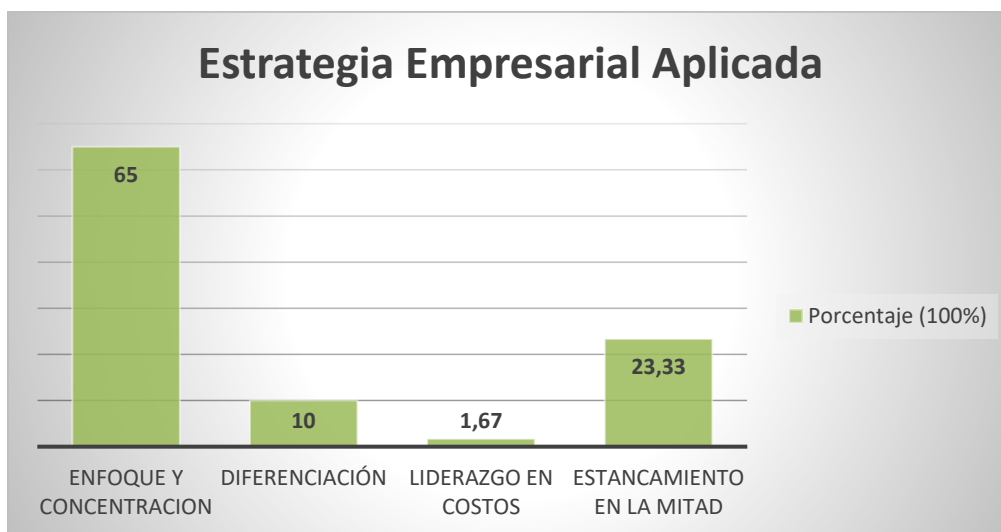
Fuente propia

La figura 6 muestra que una amplia mayoría (96,67 %) de los líderes empresariales encuestados se encuentra en el rango de edad entre 28 y 59 años, considerado como etapa de adultez productiva. La escasa representación de adultos mayores (solo el 3,33 %).

Del tipo de estrategia genérica de Porter

Con el propósito de identificar el enfoque estratégico adoptado por las empresas de la región del Piedemonte Araucano, se consultó a los líderes empresariales sobre el tipo de estrategia genérica que reconocen aplicar en sus organizaciones, con base en el modelo propuesto por Michael Porter (1980). Este modelo contempla tres opciones estratégicas: liderazgo en costos (Estrategia 1), diferenciación (Estrategia 2) y enfoque o concentración (Estrategia 3).

Figura 7. Estrategia empresarial Aplicada.



Fuente propia

Los resultados muestran que una amplia mayoría de los líderes empresariales encuestados (65 %) identifica que su organización aplica la Estrategia 3 de Porter: Enfoque o concentración, lo que indica una clara tendencia a dirigirse a nichos específicos de mercado, posiblemente definidos por factores como el territorio, el tipo de cliente o la especialización en determinados productos o servicios. Esta estrategia suele ser común en regiones donde las empresas tienen un fuerte arraigo local, estructuras pequeñas o medianas, y operan con recursos limitados, lo cual las lleva a especializarse para mantener ventajas competitivas en contextos más acotados.

En contraste, solo un 10 % indicó aplicar la estrategia de diferenciación (Estrategia 2), que implica ofrecer productos o servicios con características únicas que los distinguen de la

competencia. Esta baja representación puede sugerir dificultades para innovar, escaso acceso a tecnologías avanzadas o una limitada cultura de innovación en parte del tejido empresarial regional. De igual forma, el liderazgo en costos (Estrategia 1) aparece como la menos aplicada (1,67 %), lo cual es comprensible si se considera que este enfoque requiere economías de escala, optimización de procesos y recursos financieros significativos, condiciones que suelen estar fuera del alcance de muchas pequeñas y medianas empresas regionales.

Es relevante que un 23,33 % de los encuestados no se identificaron con ninguna de las estrategias propuestas por Porter, lo que puede reflejar una falta de conciencia estratégica formal, una gestión más intuitiva o reactiva, o incluso una etapa incipiente en la estructuración de su dirección estratégica. Esta situación sugiere oportunidades para fortalecer la planeación estratégica, fomentar el conocimiento de modelos teóricos aplicables y mejorar la alineación entre los objetivos organizacionales y las acciones empresariales.

Es importante resaltar que "Estancamiento en la mitad" no fue considerado una opción válida por los encuestados. Este concepto, que según Porter se refiere a empresas que intentan implementar simultáneamente estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque sin una clara definición, se descartó en este análisis. Las empresas de la región, aunque muchas no se ajustan perfectamente a las tres estrategias clásicas de Porter, se muestran más inclinadas hacia una estrategia más clara, como el enfoque o concentración. Esto sugiere que, aunque algunas empresas no se alineen con las estrategias clásicas, tienden a tener un enfoque más claro en nichos específicos en lugar de estar "atrapadas en el medio", lo cual es positivo para su competitividad y sostenibilidad.

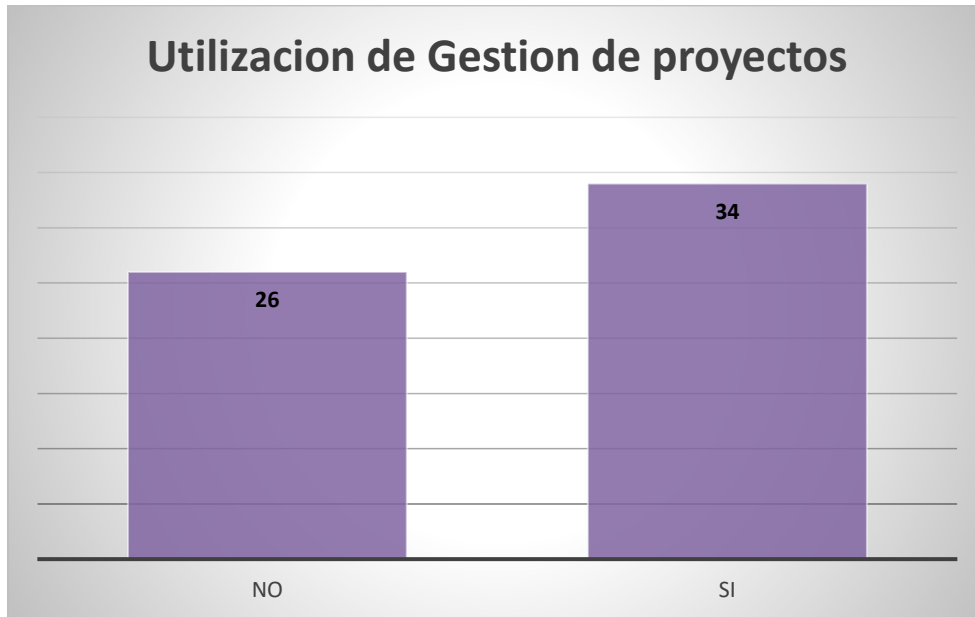
Como la percepción de los CEO sobre la gestión de proyectos y su relación con las estrategias adoptadas, se observa que las empresas que se alinean con la estrategia de enfoque tienden a ser las que más utilizan la gestión de proyectos. Este cruce de datos sugiere que las organizaciones especializadas en nichos de mercado necesitan herramientas más estructuradas y eficientes para gestionar su crecimiento y sostenibilidad. Además, las respuestas indican que los CEO que consideran la gestión de proyectos como fundamental para el éxito de su organización también son los que muestran una adopción más fuerte de esta estrategia.

Este análisis refleja la relación entre la estrategia empresarial y el uso de gestión de proyectos, destacando cómo las empresas con estrategias más claras y definidas, como la de enfoque, están más inclinadas a adoptar prácticas de gestión de proyectos para sostener su competitividad.

Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial

Con el objetivo de identificar el nivel de adopción de herramientas formales en la gestión organizacional, se consultó a los líderes empresariales del Piedemonte Araucano si actualmente implementan gestión de proyectos en el desarrollo de sus actividades empresariales. Como se evidencia en la figura 8.

Figura 8. Utilización de Gestión de Proyectos



Los resultados de la Figura 8, que muestran el uso de gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas de la región del Piedemonte Araucano, indican que el 56,67% de los líderes empresariales implementa esta herramienta en sus organizaciones, mientras que el

43,33% no la utiliza. Al cruzar esta información con los datos sobre las estrategias empresariales, se observa que las empresas que adoptan la estrategia de enfoque son las que más frecuentemente implementan gestión de proyectos, sugiriendo que las empresas especializadas en nichos de mercado requieren una estructura más organizada y herramientas de gestión para mantenerse competitivas. Además, los CEO que consideran la gestión de proyectos como esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de sus empresas son los que más la implementan, lo que refleja cómo la visión estratégica de los líderes influye directamente en la adopción de esta herramienta. Por último, el análisis de los factores facilitadores y dificultadores muestra que las empresas con menos barreras para la innovación y el crecimiento también son las que reportan un mayor uso de gestión de proyectos, lo que destaca su rol no solo como una herramienta operativa, sino también como un medio para superar obstáculos internos y externos.

4.2 De la entrevista

En el desarrollo de cada entrevista se logró identificar que los empresarios tienen claro la importancia de la gestión de proyectos en las empresas, algunos CEO ya hacen parte de su empresa estrategias que llevan a la implementación de proyectos en beneficio de la región.

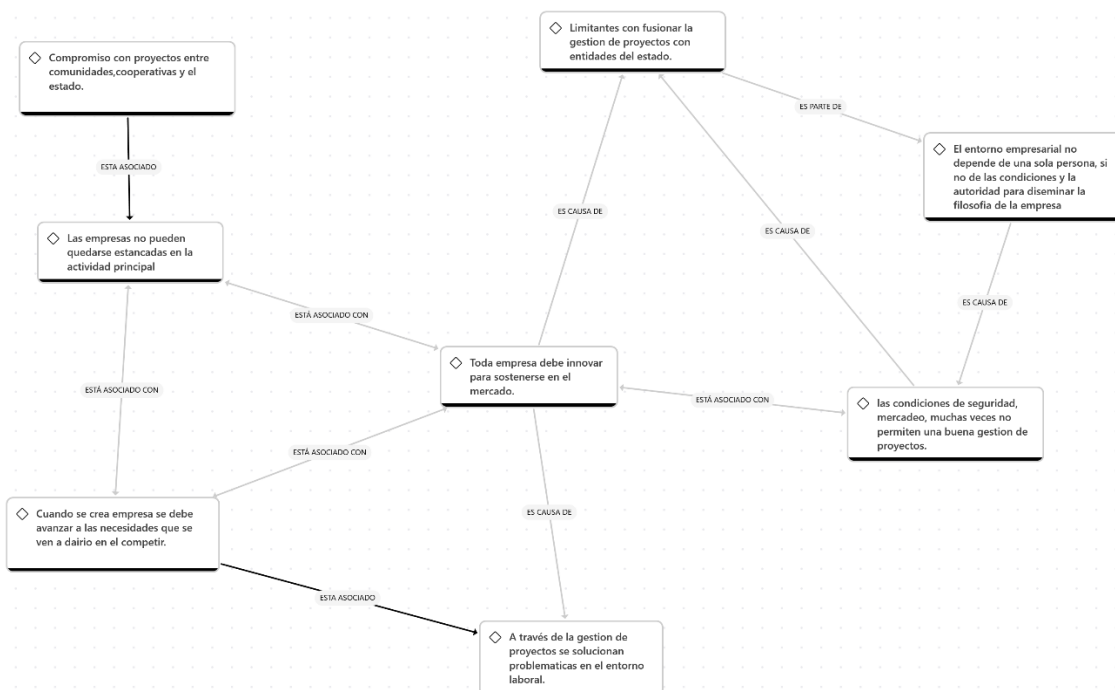
Por otra parte, los empresarios mencionan de una manera positiva cuales son las causas dentro de la empresa que hace posible la importancia de la implementación de la gestión de proyectos, pues los CEO indican que una de las causas más importantes es mantenerse en el mercado y el desarrollo social de la región.

Los CEO dejaron muy claro en cada una de las entrevistas como anidan la gestión de proyectos en cada una de sus empresas, algunos creando nuevas áreas, otros gestionando recursos con el estado y participado de relaciones sociales con el fin de obtener reconocimientos regionales y nacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior se realiza el procesamiento de la información bajo los parámetros del software Atlas.ti, en el cual se diseñaron códigos que enlazan las redes que hacen parte de cada pregunta relacionada con la implementación de la gestión de proyectos dentro de cada empresa.

La figura 9 muestra las respuestas de los CEO o cargos equivalentes, en relación con la importancia de la gestión de proyectos en sus organizaciones. A través del análisis cualitativo, se evidencian diversas justificaciones que reflejan la manera en que estos líderes conciben dicha práctica como una herramienta clave para la innovación, la solución de problemáticas en el entorno laboral y la adaptación a las dinámicas del mercado.

Figura 9. Importancia de la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas.



Fuente propia

El diagrama permite analizar cómo están distribuidas las redes que identifican cada código de respuesta entregado por el empresario, en este caso se interpretan bajo la pregunta ¿es

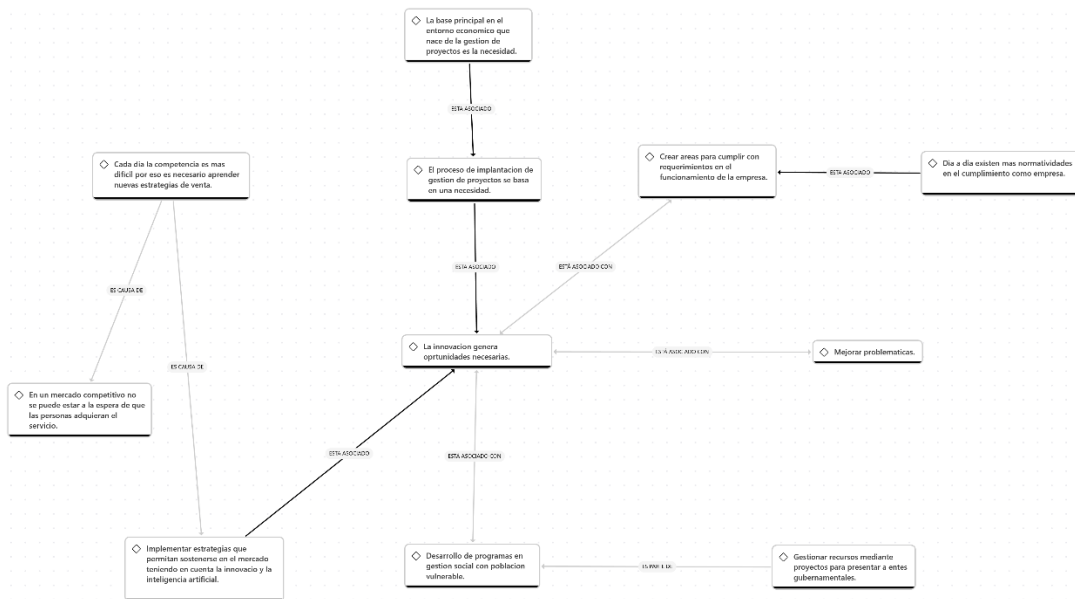
importante la gestión de proyectos? Y ¿Por qué? Todas las respuestas fueron claras y positivas, pero como punto de referencia en entes diagrama obtenemos que para que la gestión de proyectos sea importante las empresas deben innovar y sostenerse en el mercado de ese código se desencadenan 5 redes que son causas o están asociados a la innovación.

Las respuestas indican que la gestión de proyectos no solo facilita la toma de decisiones estratégicas, sino que también promueve la conexión entre empresas, comunidades y entidades estatales. Sin embargo, también se identifican obstáculos relevantes, como las condiciones del entorno empresarial y las limitaciones derivadas de la relación con actores del Estado, lo cual puede dificultar su implementación efectiva.

En resumen, los participantes reconocen que, a pesar de los desafíos, la gestión de proyectos representa un componente fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad organizacional, especialmente en contextos que exigen constante innovación y respuesta ágil a los cambios del entorno.

La figura 10 representa un resumen de las principales causas identificadas por los CEO o cargos equivalentes al responder la pregunta: “¿Cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no) la gestión de proyectos dentro de las empresas?”

Figura 10. Causas necesarias que hace importante la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas por parte de los CEO



Fuente propia

El diagrama permite identificar las causas dentro de una empresa que hacen importante la gestión de proyectos, partiendo del código que apadrina a la gran mayoría de redes se refiere a la innovación genera oportunidades necesarias de esto se trata una de las causas que la gestión de proyectos debe estar presente en las empresas. Y lo demuestra cuando se identifican 5 redes que son causas o están asociadas a esta idea.

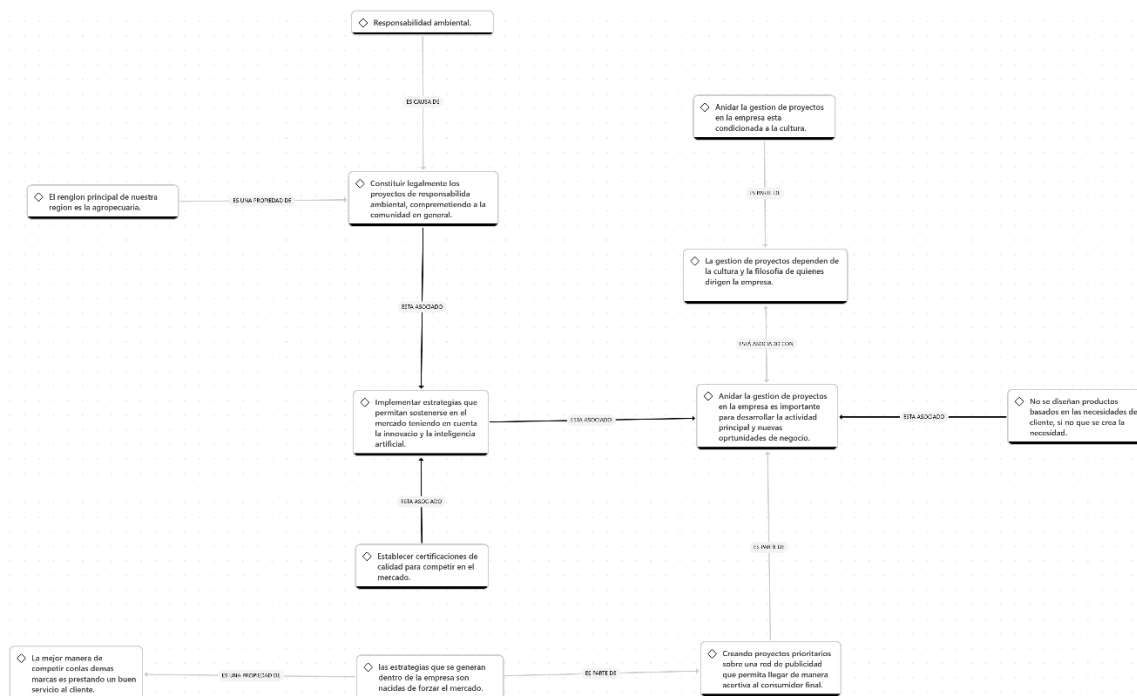
El análisis evidencia que, desde la perspectiva de los líderes empresariales, la gestión de proyectos es fundamental para responder a la necesidad de adaptación en entornos altamente competitivos, así como para resolver problemáticas internas y garantizar la continuidad operativa. La presión por innovar, cumplir con requerimientos del entorno y asegurar el posicionamiento en el mercado impulsa a las organizaciones a utilizar la gestión de proyectos como una herramienta estratégica.

Entre las causas señaladas se destacan: el aprovechamiento de oportunidades de mejora, la implementación de estrategias que incorporan nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el desarrollo de programas en comunidades, y la gestión de recursos mediante alianzas con el sector gubernamental. También se subraya que el entorno impone condiciones que exigen planificación y ejecución de proyectos para mantener la viabilidad empresarial.

Este conjunto de aportes refuerza la visión de la gestión de proyectos como un recurso esencial en la toma de decisiones, en la innovación y en la creación de valor sostenible en contextos cambiantes

La figura 11 a continuación sintetiza las respuestas de los CEO o cargos equivalentes frente a la pregunta: “*¿Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora?*”. A partir del análisis cualitativo representado en el mapa conceptual, se evidencia una visión mayoritariamente afirmativa respecto a la viabilidad de integrar estos dos componentes organizacionales.

Figura 11. Según los CEO analizan la posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia de las pequeñas y medianas empresas.



Fuente propia

El diagrama permite identificar si es posible anidar dentro de una empresa la gestión de proyectos, partiendo del código que encierra la gran mayoría de redes siendo causa o está asociado a implementar estrategias que permitan sostenerse en el mercado teniendo en cuenta la innovación y la inteligencia artificial. Para los empresarios la gestión de proyectos se trata de innovar y estar a la vanguardia de lo que ofrece el mundo hoy en día, de esta manera las empresas pueden sostenerse en el mercado.

Los participantes resaltan que alinear los proyectos con la estrategia corporativa permite mejorar la eficiencia, garantizar la coherencia en la toma de decisiones y facilitar la materialización de objetivos a largo plazo. Entre los aspectos destacados se encuentran la necesidad de implementar enfoques sostenibles e innovadores, así como la incorporación de

nuevas tecnologías como la inteligencia artificial. Además, se reconoce que esta integración favorece la competitividad, el cumplimiento de la responsabilidad ambiental y la adaptación a las demandas del entorno.

No obstante, también se identifican matices: algunos directivos consideran que la viabilidad de esta articulación depende de factores como el tipo de empresa, su tamaño o el nivel de formalización estratégica. A pesar de ello, la mayoría coincide en que los proyectos son vehículos que permiten traducir la visión estratégica en acciones concretas y medibles.

La figura 12 que se presenta a continuación corresponde al mapa de relaciones derivado del análisis cualitativo de las entrevistas aplicadas a CEO o cargos equivalentes en empresas ubicadas en la región del Piedemonte Araucano, departamento de Arauca. Esta figura, generado mediante el software Atlas.ti, evidencia la red general de categorías, subcategorías y relaciones temáticas que emergen del proceso de codificación inductiva.

densidad y los vínculos entre nodos reflejan la importancia relativa de ciertos conceptos como gestión de proyectos, estrategia, entorno, innovación y sostenibilidad en el pensamiento directivo local.

Este esquema no solo permite visualizar la complejidad del entorno en el que se desarrollan estas organizaciones, sino que también constituye una base sólida para interpretar cómo perciben los líderes empresariales la implementación de estrategias y el uso de proyectos como herramientas de gestión. En conjunto, esta red representa una síntesis estructurada del conocimiento empírico recolectado, clave para el desarrollo del análisis en este estudio.

5 CONCLUSIONES

La investigación realizada sobre las estrategias empresariales y su relación con la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Piedemonte Araucano contribuye significativamente a la comprensión de cómo las organizaciones en esta región adoptan enfoques estratégicos para mejorar su competitividad. A la luz de los resultados obtenidos, se puede afirmar que las empresas de la región muestran una clara inclinación hacia la estrategia de enfoque o concentración (65%), lo que coincide con lo señalado en la revisión literaria, que establece que las PYME, especialmente en contextos locales y con recursos limitados, tienden a especializarse en nichos de mercado para sostener su competitividad (Porter, 1980; Fernández, 2022). En contraste, la estrategia de diferenciación (10%) y la de liderazgo en costos (1,67%) tienen una aplicación más restringida, lo que refleja las limitaciones estructurales y de recursos con las que las empresas regionales se enfrentan, tal como lo mencionan autores como Barney y Hesterly (2019).

Con respecto a la gestión de proyectos, los resultados muestran que más del 50% de los líderes empresariales de la región la implementan, lo que resalta la importancia de esta herramienta para la mejora de la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad organizacional. Este hallazgo está alineado con la literatura sobre la gestión de proyectos, que subraya su relevancia para la alineación de estrategias y la ejecución exitosa de objetivos organizacionales (PMI, 2021). Además, se encontró que las empresas que adoptan la estrategia de enfoque son las que más utilizan la gestión de proyectos, lo que sugiere que la especialización en nichos específicos facilita la implementación de procesos más estructurados y controlados, como lo indican los estudios previos sobre la relación entre estrategia y gestión de proyectos (Drucker, 1993).

La pregunta de investigación, que se centró en analizar qué tipo de estrategia empresarial utilizan las PYME en la región del Piedemonte Araucano y cómo se relaciona esta con la gestión de proyectos, se respondió de manera clara. Se demostró que, si bien la mayoría de las empresas aplican una estrategia de enfoque, la gestión de proyectos es vista como una herramienta clave para mantener la competitividad,

En términos de impacto en el campo de estudio, esta investigación proporciona una visión detallada de cómo las PYME del Piedemonte Araucano enfrentan desafíos relacionados con la competitividad y la sostenibilidad. Los hallazgos sugieren que las instituciones públicas y privadas deben centrar sus esfuerzos en proporcionar capacitación y recursos para fortalecer la capacidad estratégica de estas empresas, especialmente en áreas como la planificación estratégica y la adopción de prácticas de gestión de proyectos.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, surgen varias líneas de investigación futura. Sería relevante explorar cómo la implementación de la gestión de proyectos ágiles puede influir en las estrategias de crecimiento de las PYME en contextos rurales, así como investigar el papel de la tecnología y la innovación en la mejora de la competitividad de estas organizaciones. Además, sería útil estudiar la relación entre la responsabilidad social empresarial y las estrategias competitivas en las empresas de la región, dado el creciente interés por la sostenibilidad y la ética en los negocios.

6 REFERENCIAS

- Abels, P. B. & Martelli, J. T. (2013). CEO duality: How many hats are too many? *Corporate Governance*, 13(2), 135–147.
- AMM (1964). *Declaración de Helsinki de la AMM– principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Arce, A., Lorena Trinidad, M., & Moreno Zambrano, M. (2021). Las Mipymes turísticas, un acercamiento a su dimensión. Caso región Costa Sur del estado de Jalisco, México, En Ortega, Lujano & de la Torre (Eds) *Perspectivas locales y regionales sobre el desarrollo social y económico* Vol 1. pp. 13-42.
- Arroyo, J. A. M., & Jiménez, M. A. V. (2022). Estrategia y productividad como fuentes de la competitividad. *Revista legislativa de estudios sociales y de opinión pública*, 15(32), 97-117.
- Barrera Lievano, J. A., & Parra Ramírez, S. M. (2020). Factores determinantes para el acceso de las MIPYME al crédito gota a gota. *Revista republicana*, (28), 217-236.
- Barrera Lievano, J. A., Méndez Ortíz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito "gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas. *Apuntes*, 49(91), 189-210.
- Barrera, J. (2017). *Organizaciones y empresas. Relación, diferencias y clasificaciones*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

- Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano & Confecámaras. (2023). *stock empresas de la jurisdicción por tamaño*.
- Cooper, R. G. (2019). *Winning at new products: Creating value through innovation*. Basic Books.
- De León, P. D. R. N. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Red Tercer Milenio.
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2014). *The AMA handbook of project management* (4th ed.). AMACOM.
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. HarperBusiness.
- Fernández, B. J. P., & Martínez, C. R. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 28(4), 157-179.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson educación.
- Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 966–990.
- Gómez-Osorio, J. I. (2022). Henry Mintzberg: un pensador iconoclasta para un «management» abierto a la realidad. *Nuevas tendencias*, (108), 1-8.
- Gómez-Osorio, J. I. (2022). ¿Cuál es la verdadera aportación de Michael Porter al «Management»?
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (11th ed.). Wiley.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*, Quinta edición. McGraw Hill

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Liévano, J. A. B., Ramírez, S. M. P., & Fonseca, S. P. P. (2022). Analysis of business classification by size of member or associate countries of the Andean Community (CAN). *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 2(1).
- Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de estrategia Empresarial*. Madrid, España: Escuela de Organización Industrial.
- Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164.
- Massad, C. (2007). *Economía para todos*. Editorial e Imprenta Maval LTDA
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). *Project management: A managerial approach* (9th ed.). Wiley.
- Ministerio de Comercio . (SF de Abril de 2021). Mipymes.gov.co. *Mipymes.gov.co*:
<https://www.mipymes.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=82b9d265-0277-409a-886e-5237a8630170>
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage Publications.

- Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing project management*. Wiley-Blackwell.
- Muhammad Zia-ul-haq, H., & Ameer, S. (2021). The Influence of CEO Characteristics on Firm Risk-taking: Evidence from UK SMEs. *Studies of Applied Economics*, 39(8).
- Mullins, L. J. (2016). *Management and organizational behaviour* (11th ed.). Pearson.
- OECD. (2019). *SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing.
- Pavia, J. G. (sf de sf de 2013). tdx.cat. tdx.cat:
https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf
- Pinto, J. K. (2019). *Project management: Achieving competitive advantage* (5th ed.). Pearson.
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (ed. revisada). Grupo Editorial Patria.
- Rodríguez, C., Herrera, L. y Lorenzo, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, SOCIOTAM, 15(2), 133-154.
- Romero Gabancho, E. D., & Villalobos Lopez, C. D. (2022). Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la Ciencia Administrativa Critical analysis of the contribution of Peter Drucker to Administrative Science. *economía*, 4(2).
- Universidad del Rosario. (2023). *Compitem.com.co*. Compitem.com.co: https://compitem.com.co/wp-content/uploads/2024/03/IDC_2023_web.pdf
- Turner, J. R. (2014). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4th ed.). McGraw-Hill.

Vasconcellos, J. A., & Vasconcellos, J. A. (2001). *Los señores de la guerra: medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios*. Ediciones Díaz de Santos.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

7 ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA

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

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

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

Fecha: DD/MM/AAAA

Código # _____

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

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

Sí	No
----	----

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

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

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

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

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

Público	Privado	Mixto
---------	---------	-------

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

Manufacturero	Comercio	Servicios
---------------	----------	-----------

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

Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa
--------------	-----------------	-----------------	----------------

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

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

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

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

7. Su género es (Seleccione solo una opción):

Femenino	Masculino	No binario
----------	-----------	------------

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

Primaria	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Especialista	Magister	Doctorado	Posdoctorado	Sin escolaridad

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

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

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

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

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

Estrategia empresarial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestión de Proyectos

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

Sí No

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

Sí No

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

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

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

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

Sí No

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

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

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

Sí No

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

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

Resultados financieros de la empresa

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

1 2 3 4 5

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

Sí No

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

< 0% 0 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!

Anexo 2 Consentimiento de la Encuesta.

Consentimiento informado - Encuesta

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT: _____

Fecha: _____

Anexo 3 Entrevista

CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO – ENTREVISTA

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

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

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

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

ENTREVISTA

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

¡Gracias por su participación!

Anexo 4 Consentimiento Informado de la 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: _____