



Análisis de Estrategias de Porter y su Relación con la Gestión de Proyectos: Industria de Alimentos Colombia

Rosa Carolina Cittelly Julio ID 990887

Diego Alejandro Cuartas Clavijo ID 983699

Carlos David Ñuztes ID 979268

Sandra Milena Pacheco Soler ID 432086

Alexander Rodríguez Rodelo ID 691560

Víctor Yesid Sotelo Torres ID 985681

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

Análisis de Estrategias de Porter y su Relación con la Gestión de Proyectos: Industria de Alimentos Colombia

Alexander Rodríguez Rodelo ID 691560

Carlos David Ñuztes ID 979268

Diego Alejandro Cuartas Clavijo ID 983699

Rosa Carolina Cittelly Julio ID 990887

Sandra Milena Pacheco Soler ID 432086

Víctor Yesid Sotelo Torres ID 985681

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

Asesor(a)

Jhony Alexander Barrera Liévano

Doctor en Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

Dedicatoria

A Dios, a mi esposa Elizabeth Buelvas y a mi madre Amparo Rodelo que siempre ha creído en mí.

Alexander Rodríguez Rodelo

A Dios y la Virgen María.

Carlos David Ñuztes

A mi hijo Agustín recién nacido, mi esposa Nathalia, mis padres: Aura María y José Albán, y mi hermano Andrés Felipe.

Diego Alejandro Cuartas Clavijo

A Dios y la Virgen María.

Rosa Carolina Cittelly Julio

A Dios y a la virgen María que han sido mi guía, a mi hijo y familia por su apoyo.

Sandra Milena Pacheco Soler

A mi madre, padre, esposa e hija por su invaluable apoyo, el cual ha sido fundamental para la culminación exitosa de esta etapa.

Víctor Yesid Sotelo Torres

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y al programa de Maestría en Administración de Empresas por brindarnos el espacio académico y las herramientas necesarias para desarrollar este proyecto. A nuestro tutor, Jhony Alexander Barrera Liévano por su guía y acompañamiento permanente durante este proceso. A nuestros compañeros de maestría, por sus aportes y discusiones que enriquecieron nuestra investigación. Finalmente, a nuestras familias, por su apoyo incondicional, paciencia y motivación, sin los cuales este logro no hubiera sido posible.

Tabla de contenido

Lista de tablas.....	8
Lista de figuras.....	9
Lista de apéndices.....	11
Resumen	12
Palabras clave.....	12
Abstract	13
Keywords	13
Introducción	14
1 Planteamiento del problema.....	19
1.1 Descripción del problema.....	19
1.2 Pregunta de investigación.....	22
1.3 Objetivos	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
1.4 Justificación de la investigación.....	23
2 Revisión literaria	26
2.1 Estrategia Empresarial.....	26
2.2 Estrategias genéricas de Porter.....	30
2.2.1 Liderazgo de costos globales.	30

2.2.2	Diferenciación.....	33
2.2.3	Enfoque o concentración.....	35
2.2.4	Posición de estancamiento en la mitad.	36
2.3	Gestión de proyectos	37
3	Metodología	43
3.1	Enfoque y alcance de la investigación.....	43
3.2	Población y muestra	43
3.2.1	Definición de la población.	43
3.2.2	Cálculo y selección de la muestra.....	45
3.3	Instrumento(s).....	45
3.4	Descripción de procedimientos	46
3.5	Análisis de información.....	47
3.5.1	De la encuesta.	47
3.5.2	De la entrevista.....	47
3.6	Consideraciones éticas.....	48
3.6.1	Análisis de consideraciones éticas.	48
3.6.2	Consentimiento informado y procesamiento de datos personales.	48
4	Resultados	49
4.1	De la encuesta.....	49
4.1.1	Del tipo de estrategia genérica de Porter.	57

4.1.2 Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial	62
4.2 De la entrevista	67
4.2.1 Análisis Pregunta 1 ¿Es importante la gestión de Proyectos?	67
4.2.2 Análisis Pregunta 2. ¿Cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas?	69
4.2.3 Análisis Pregunta 3. 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?	72
5 Conclusiones	74
Referencias.....	¡Error! Marcador no definido.
Apéndices	84

Lista de tablas

Tabla 1 Número de empresas del sector de la Industria de Alimentos – 2023	20
Tabla 2 Clasificación empresarial en Colombia por tamaño	44

Lista de figuras

Figura 1 Naturaleza jurídica de las empresas	50
Figura 2 Origen de capital de las empresas	51
Figura 3 <i>Sector económico de las Empresas</i>	52
Figura 4 <i>Tamaño de las Empresas</i>	53
Figura 5 Distribución por antigüedad de las empresas participantes.....	54
Figura 6 <i>Género de los CEO de las Empresas</i>	55
Figura 7 <i>Grado de escolaridad de los CEO</i>	56
Figura 8 <i>Rango de Edades de los CEO</i>	57
Figura 9 Estrategias aplicadas por las empresas	58
Figura 10 <i>Estrategias según sector económico</i>	59
Figura 11 Estrategias según tamaño de empresa	60
Figura 12 Estrategias y la antigüedad de las empresas	61
Figura 13 Empresas que Implementan la Gestión de Proyectos en sus Operaciones.....	63
Figura 14 Uso de la gestión de proyectos por sectores económicos.....	64
Figura 15 Uso de la gestión de proyectos por tamaño de las empresas	65
Figura 16 Uso de la gestión de proyectos por antigüedad de las empresas	66
Figura 17 Gráfico de Red ¿Es importante la gestión de Proyectos?.....	68
Figura 18 Frecuencia de Palabras ¿Es importante la gestión de Proyectos?	69
Figura 19 Gráfico de Red ¿Cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas?	70
Figura 20 Frecuencia de Palabras ¿Cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas?	71

Figura 21 Gráfico de Red ¿Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora? 72

Figura 22 Frecuencia de Palabras ¿Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora? 73

Lista de apéndices

Apéndice A Encuesta estrategia empresarial y gestión de proyectos	84
Apéndice B Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos	88
Apéndice C Consentimiento informado de encuesta	89
Apéndice D Consentimiento informado de entrevista	90

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar la relación entre las estrategias genéricas de Porter y la gestión de proyectos en la industria alimentaria colombiana, basándose en la perspectiva de los CEO. Esta tesis de investigación se centró en la situación problemática en cuanto a las dificultades que atraviesan estas empresas con el fin de poder establecer si existe o no una ventaja competitiva evidente. La metodología empleada fue de corte cualitativo, en donde se aplicaron entrevistas y encuestas a los CEO de 60 Empresas seleccionados a través de muestreo por conveniencia, el cuestionario (de la encuesta) fue validado a través del juicio de expertos, así como mediante las técnicas de test-retest y el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Como principal resultado se concluyó que la estrategia de enfoque y la de diferenciación fueron las más comunes. Así mismo, el uso de la gestión de proyectos presenta una distribución cercana al equilibrio: 48,3% de las empresas la implementan y 51,7% no lo hacen. Por último, Al relacionar el tipo de estrategia y uso de gestión de proyectos, se aprecia que las empresas con estrategias de diferenciación o enfoque o concentración muestran una tendencia más alta a integrar la gestión de proyectos que aquellas que adoptan la estrategia de “liderazgo en costos globales” o que se encuentran en posición de “estancamiento en la mitad” según propuesta de estrategias genéricas de Porter.

Palabras clave: *Estrategias Porter, Ventaja competitiva, Crecimiento empresarial, gestión de proyectos, Eficiencia operativa.*

Abstract

The present research aims to determine the relationship between Porter's generic strategies and project management in the Colombian food industry, based on the perspective of CEOs. This thesis focused on the problematic situation regarding the difficulties these companies face in order to establish whether or not there is an evident competitive advantage. The methodology employed was qualitative in nature, applying interviews and surveys to the CEOs of 60 companies selected through convenience sampling. The survey questionnaire was validated through expert judgment, as well as by means of the test-retest technique and the calculation of Cronbach's Alpha coefficient. The main finding concluded that the focus strategy and the differentiation strategy were the most common. Likewise, the use of project management showed a nearly balanced distribution: 48.3% of the companies implement it and 51.7% do not. Finally, when relating the type of strategy to the use of project management, it was observed that companies with differentiation or focus/concentration strategies show a higher tendency to integrate project management than those adopting the "overall cost leadership" strategy or that are positioned in the "stuck in the middle" situation, according to Porter's generic strategy framework.

Keywords: *Porter's Strategies, Competitive Advantage, Business Growth, Project Management, Operational Efficiency.*

Introducción

El presente Proyecto de grado de Maestría en Administración de Empresas se desprende del macroproyecto sombrilla “Estrategia empresarial y gestión de proyectos en organizaciones de Colombia – impacto en los beneficios financieros” donde en el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan desafíos constantes derivados tanto de factores internos como externos que pueden afectar su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

Dentro de este contexto, la gerencia asume un papel determinante, pues es la encargada de tomar decisiones estratégicas y tácticas que definen el rumbo de la empresa y su capacidad para adaptarse a los cambios y superar obstáculos.

En este sentido, la estrategia empresarial se posiciona como un elemento central para el logro de los objetivos organizacionales, actuando como un medio que guía a las empresas en su actuar frente a un mercado cada vez más exigente y globalizado.

Particularmente, en la industria de alimentos en Colombia, un sector altamente competitivo, regulado y de gran impacto económico y social, las decisiones estratégicas y la forma en que se gestionan los proyectos como herramienta administrativa pueden determinar el éxito o el fracaso de las empresas.

En este contexto, es fundamental profundizar en la comprensión de las estrategias empresariales que utilizan las empresas de la industria de alimentos en Colombia y examinar cómo se integran con la gestión de proyectos como una herramienta para lograr los objetivos corporativos. Por ello, la presente investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las empresas de la industria de alimentos en Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa? De esta

manera, se pretende aportar elementos que permitan comprender mejor las prácticas estratégicas del sector y su influencia en la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones.

Sin embargo, dentro del entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, se presenta que las organizaciones buscan adoptar estrategias, de las cuales esperan les permitan diferenciarse, ser sostenibles y generar valor. Es por eso, que las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter dentro del liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, han servido como marco de referencia para comprender cómo las empresas posicionan sus productos o servicios en el mercado. Hay que hacer énfasis en que la gestión de proyectos ha emergido como una herramienta clave para ejecutar iniciativas estratégicas, optimizar recursos y responder con agilidad a las demandas del entorno. Es por eso que este estudio tiene como objetivo 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 empresas de la industria de alimentos en Colombia, según perspectiva de sus CEO. La investigación se basa en la perspectiva de los CEO de estas organizaciones, quienes ofrecen una visión estratégica sobre el vínculo entre el enfoque competitivo y la estructura de gestión interna.

Este análisis se fundamenta en el desarrollo de tres objetivos específicos que buscan primero definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las empresas de la industria de alimentos en Colombia; segundo caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las empresas de la industria de alimentos en Colombia y finalmente identificar la perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.

Dentro del análisis de autores para poder identificar la estrategia empresarial como parte integral orientada a alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación eficiente de

recursos. Se puede iniciar con la perspectiva histórica de Chandler (1962), pasando por enfoques más contemporáneos como los de Rumelt (2011) o Méndez (2019); se destaca que la estrategia no es un plan estático, sino un proceso dinámico y adaptativo que responde a los desafíos del entorno. Autores como Tarzijan (2019) subrayan el origen militar del término, reforzando su relación con la planificación y ejecución organizada, mientras que Ortiz (2023) resalta la importancia de un enfoque colectivo y alineado hacia el logro de metas comunes. Sin embargo se reconoce la necesidad de flexibilidad, diagnóstico y toma de decisiones estratégicas ajustadas a cada contexto organizacional. Porter plantea que una estrategia efectiva debe combinar metas claras con medios adecuados para generar ventajas competitivas sostenibles. Se puede abordar otros autores que explican que la implementación exitosa de estrategias requiere un uso eficiente de recursos y una adecuada gestión funcional. Casos específicos, como el de la industria cárnica, evidencian que la aplicación práctica de estrategias competitivas depende del entorno sectorial. Además, la cultura organizacional desempeña un papel clave en la formulación y ejecución estratégica, facilitando la adaptación y cohesión. Con lo anterior se puede decir que la estrategia empresarial es un proceso integral y continuo que exige visión, coordinación, adaptación y compromiso colectivo para lograr ventajas sostenibles y posicionamiento competitivo.

La industria de alimentos en Colombia es un pilar clave para el desarrollo económico y social del país. No solo contribuye de manera significativa al Producto Interno Bruto (PIB), sino que también genera una gran cantidad de empleos, tanto directos como indirectos. Este sector no solo se encarga de satisfacer las necesidades alimentarias del mercado interno, sino que también juega un papel crucial en el comercio exterior, ayudando a equilibrar la balanza comercial nacional. En un contexto donde los precios de las materias primas son volátiles, las demandas de los consumidores están en constante cambio y las normativas sanitarias son estrictas, las

empresas del sector enfrentan el desafío de mantenerse competitivas y asegurar un crecimiento sostenible.

En este contexto, la gestión de proyectos se ha convertido en una herramienta estratégica clave para enfrentar los retos que presenta la industria alimentaria en Colombia. Asimismo, el uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a examinar el entorno competitivo, permitiendo identificar las amenazas y oportunidades que surgen de la interacción con proveedores, competidores, clientes, productos sustitutos y nuevos entrantes. En un mercado que se globaliza y exige más cada día, las empresas del sector alimenticio deben reinventarse constantemente, adoptando prácticas innovadoras que les permitan no solo mantener, sino también aumentar su participación en el mercado, asegurando así su permanencia y liderazgo a largo plazo.

En este trabajo se planteó una metodología pensada para entender, desde la experiencia de los propios líderes empresariales, cómo se relacionan las estrategias que aplican con el uso o no de la gestión de proyectos. No se trató de medir resultados en grandes volúmenes de datos, sino más bien de profundizar en lo que opinan y hacen los CEO en su día a día, especialmente en un sector como el de alimentos que está en constante cambio.

Por eso se aplicaron dos instrumentos: una encuesta y una entrevista. Ambos fueron dirigidos a directivos de empresas legalmente constituidas, seleccionados teniendo en cuenta la cercanía con el contexto colombiano. La encuesta permitió conocer qué tipo de estrategia siguen según las categorías que propone Porter y si usan la gestión de proyectos como parte de su forma de administrar. Esos datos se organizaron con ayuda de Excel y dieron una primera mirada general sobre cómo está operando el sector. Luego, con la entrevista, se entra más a fondo. Esa

parte fue clave para escuchar directamente cómo perciben el valor de los proyectos dentro de la empresa y se analizó con el software Atlas.ti.

Lo que se encontró fue bastante claro. La mayoría de los entrevistados coincidieron en que una buena gestión de proyectos ayuda a mejorar la competitividad, sobre todo porque permite planear mejor, ejecutar con orden y controlar el avance. También resaltaron que cuando hay claridad estratégica, los proyectos se alinean mejor con lo que la empresa necesita. En varias respuestas se repiten palabras como crecimiento, eficiencia, desarrollo, visión, lo cual da una idea de lo que realmente valoran como líderes.

En general, se pudo evidenciar que las empresas que integran la gestión de proyectos dentro de su estrategia no solo están mejor preparadas para enfrentar cambios, sino que también logran una toma de decisiones más acertada, lo que al final se refleja en crecimiento y sostenibilidad. Esta relación entre estrategia y proyectos no es solo algo teórico, sino que en la práctica se convierte en una ventaja real frente a la competencia. Con esto, se logra no solo describir cómo están operando estas empresas, sino también entender el papel que cumple la visión de sus líderes en el uso de herramientas gerenciales para impulsar resultados concretos.

1 Planteamiento del problema

Esta sección busca exponer el contexto general del problema, partiendo de una caracterización del entorno empresarial y los desafíos estructurales que enfrenta el sector, con el fin de justificar la pertinencia del estudio y orientar adecuadamente los objetivos de la investigación. A continuación, se encuentra el desarrollo de: la descripción del problema, la pregunta de investigación, los objetivos de investigación y la justificación de la investigación.

1.1 Descripción del problema

Las empresas pueden enfrentarse a diversos problemas que surgen desde distintos ámbitos. Así las cosas, estos problemas pueden originarse por aspectos internos o externos a la Organización (Mariño et al., 2008).

La gerencia de las empresas se caracteriza por ser el nivel encargado de tomar las decisiones más cruciales, que generalmente son de carácter táctico en el caso de la gerencia departamental, o estratégico en el caso de la gerencia general, presidencia, CEO y roles similares. Sobre esta instancia recae la responsabilidad de garantizar la sostenibilidad y continuidad del negocio.

Si bien académicamente, los programas de negocios se enfocan en desarrollar las habilidades gerenciales, éstas solo pueden ser probadas ejecutándolas en el campo laboral, donde se encontraron metáforas como la existencia de océanos rojos y océanos azules (Kim y Mauborgne, 2008), y la explicación clara de la necesidad de ventajas que destaquen a la empresa en el mercado para no desaparecer (Monterroso, 2016), especifican que la gerencia debe determinar una estrategia clara para enfrentarse a las condiciones cambiantes y competitivas del entorno en el mercado.

La estrategia es crucial para la organización, debido a que es el medio para el logro de los objetivos establecidos (Francés, 2006). Entre los problemas identificados al ejercer la gerencia están dos tipos de problemas: 1. Problemas de planificación: asociados principalmente a la estrategia, 2. Problemas de gestión: asociados a las habilidades del gerente (de León, 2012).

Para el caso puntual de la Industria de Alimentos en 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

Número de empresas del sector de la Industria de Alimentos - 2023

Tamaño	Número de empresas	Porcentaje de Participación
Grandes	5.414	12%
Medianas	12.633	28%
Pequeñas	25.266	56%
Microempresas	1.805	4%
Total	45.117	100%

Nota. Adaptado de Cámara sectorial Industria de Alimentos ANDI y Investing Colombia.

Con base en lo anterior, adoptar las estrategias gerenciales efectivas en el ámbito organizacional de la industria de alimentos en Colombia es fundamental para lograr sus metas, ya que pueden impactar su funcionamiento, y más en condiciones de incertidumbre como las que se viven.

Desde este punto de vista, quienes dirigen estas industrias constantemente se enfrentan a una serie de problemas derivados de las condiciones y de las etapas en la toma de decisiones que dificultan la elección de una alternativa óptima en la gestión de sus procesos y proyectos, con lo cual se limita su ventaja competitiva (Annherys Paz et al., 2015).

El problema central en la industria de alimentos en Colombia radica en la dificultad de mantener una ventaja competitiva sostenible en un entorno complejo y dinámico, donde las empresas deben enfrentar múltiples desafíos en la gestión de proyectos y procesos. A pesar de tener una participación relevante en el mercado regional, el crecimiento del sector ha sido inferior al promedio mundial, influenciado por una disminución en las ventas de productos clave como la panadería y la pastelería. Además, las empresas deben adaptarse a las cambiantes dinámicas de consumo y la competencia internacional, lo que requiere estrategias empresariales efectivas alineadas con una gestión de proyectos robusta para mejorar su desempeño y posicionamiento en el mercado (Colombia Productiva & IDOM Consulting, 2020).

La industria de alimentos en Colombia enfrenta diversos desafíos que demandan una atención estratégica. La necesidad de abordar la sostenibilidad a través de la innovación y la colaboración con el Gobierno es crucial debido a la presión ambiental y social. Sin embargo, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2019) señala que estos esfuerzos enfrentan desafíos regulatorios, como el etiquetado de advertencia y las restricciones a la publicidad, pero que, a pesar de estos obstáculos, las regulaciones se perciben como oportunidades para modernizar y fomentar la innovación. La actualización de los reglamentos técnicos con estándares internacionales es otro desafío que requiere evidencia científica sólida (ANDI, 2019). Simplificar trámites y eliminar burocracia es urgente para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. La integración comercial es vital para aprovechar oportunidades en mercados extranjeros. En suma, la promoción de la innovación, la sostenibilidad y una gestión efectiva del medio ambiente son aspectos clave para el crecimiento y la competitividad a largo plazo (ANDI, 2019). Estos desafíos requieren un enfoque colaborativo entre el sector privado, público y otros actores para garantizar un desarrollo sostenible y responsable.

Así, la complejidad del entorno empresarial en la industria de alimentos en Colombia impone desafíos adicionales. La toma de decisiones se ve obstaculizada por la necesidad de considerar múltiples variables y factores, lo que dificulta aún más la identificación de alternativas óptimas para la gestión de procesos y proyectos. Esta situación, por ende, continúa limitando la capacidad de estas empresas para mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Según las estrategias de Porter, la industria no solo comprenderá cómo las compañías han mantenido sus ventajas competitivas a lo largo de los años, sino también por qué la estrategia es aún más importante y relevante en tiempos de incertidumbre (Urbina, 2018).

Partiendo de la premisa de que la industria de alimentos no solo en Colombia sino también a nivel mundial, permite que dentro de sus territorios se pueda satisfacer las necesidades de la seguridad alimentaria, haciendo con esto posible llevar una vida sana y activa, es necesario hacer énfasis en que la industria de alimentos debe brindar siempre un servicio de calidad nutricional, seguridad y preferencia cultural.

En este sentido, es importante destacar que, de acuerdo con Prada (2021), “las micro, pequeñas y medianas empresas son de gran relevancia para el crecimiento y la creación de empleo en Colombia, y, por ende, uno de los primordiales agentes de la recuperación económica” (p. 10).

1.2 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 empresas de la industria de alimentos en Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general.*

Determinar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación, o no, de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, en las empresas de la industria de alimentos en Colombia, según perspectiva de sus CEO.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las empresas de la industria de alimentos en Colombia.
- Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las empresas de la industria de alimentos en 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

Las economías de los países están fuertemente influenciadas por las empresas, que son un factor vital para fomentar el desarrollo económico a nivel local, regional y nacional de varias regiones. El circuito económico demuestra que las empresas proporcionan bienes y servicios, pagan impuestos y generan empleo (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020).

El bienestar del tejido empresarial es esencial para el bienestar general de la sociedad, como lo demuestran los efectos positivos del empleo y el crecimiento económico (Barrera et al.,

2022). Por lo tanto, es imperativo que sea promovido por todos los niveles de gobierno, asegurando que la economía beneficie a los habitantes del territorio.

Las empresas deben contar con directores ejecutivos capaces (Muhammad y Ameer, 2021) que puedan orientar su desarrollo actual hacia el futuro deseado, conocido como visión empresarial, debido a la necesidad de competitividad para sobrevivir.

La industria de alimentos en Colombia es un sector vital para la economía nacional, representando una significativa proporción del PIB y generando numerosos empleos directos e indirectos. Este sector no solo satisface las necesidades alimentarias de la población local, sino que también juega un papel crucial en las exportaciones del país, contribuyendo a la balanza comercial.

Según datos del DANE (2022) los principales grupos industriales de acuerdo con sus niveles de producciones brutas y clasificadas según la CIIU Rev. 4 A.C. son: fabricación de productos de la refinación del petróleo 17,0%; fabricación de otros productos químicos 7,3% y elaboración de otros productos alimenticios 5,0%. Este último grupo aportó 21.223.023 (veintiún billones doscientos veintitrés mil veintitrés millones de pesos) a la producción bruta.

De la misma manera, según estadísticas del DANE, los grupos que registran las mayores participaciones del personal ocupado en el total del sector, según la CIIU Rev. 4 A.C son: confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel 9,4%, elaboración de otros productos alimenticios 8,5% y fabricación de productos de plástico 8,0%. La elaboración de otros productos alimenticios emplea a 60.191 personas (DANE, 2022).

En este contexto, la implementación de estrategias empresariales efectivas es crucial para mantener la competitividad y el crecimiento sostenible. Así, como la gestión de proyectos se ha convertido en una herramienta administrativa fundamental para abordar los desafíos

únicos que enfrenta la industria de alimentos en Colombia, como las fluctuaciones del mercado que afecta los precios de materias primas, la demanda de los consumidores y las estrictas normativas sanitarias. (Torres et. al, 2019).

Por tanto, es necesario que las empresas de alimentos desarrollen estrategias basadas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que analiza las dinámicas competitivas del sector. Este enfoque permite a las empresas posicionarse estratégicamente frente a competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y nuevos participantes, optimizando así el valor de sus capacidades diferenciadoras (Porter, 1980). Además, Monge (2010) subraya la importancia de identificar y potenciar las capacidades únicas de una organización para fortalecer su posición en el mercado, enfocándose en la innovación, eficiencia operativa y construcción de marca.

Considerando lo anterior, es evidente que la industria de alimentos juega un papel crucial en los intereses económicos del país, financieros y sociales por su impacto en la generación de empleos directos e indirectos. Por tanto, es fundamental reconocer que la competitividad de estas empresas es esencial para asegurar la seguridad alimentaria y fomentar un crecimiento económico sostenible. La intensa presión competitiva en el mercado global impulsa a las empresas del sector alimentario a innovar continuamente y mejorar sus procesos productivos para mantener y ampliar su cuota de mercado. Este enfoque no solo les permite abordar los desafíos actuales con éxito, sino que también promueve un desarrollo sostenible, fortaleciendo así su posición en el mercado global.

2 Revisión literaria

La estrategia empresarial es un pilar fundamental en la gestión organizacional, dado que establece el rumbo a seguir para alcanzar los objetivos a largo plazo y adaptarse a un entorno competitivo y cambiante. Esta revisión literaria examina diversas definiciones y perspectivas de la estrategia empresarial presentadas por diferentes autores, abordando su evolución, su aplicación práctica en las organizaciones, y su relación con otros elementos como la cultura organizacional y la ventaja competitiva.

2.1 Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial ha sido definida de varias maneras por diferentes autores a lo largo del tiempo. Magdaleno et al. (2019) consideran la estrategia como un plan integral que abarca todos los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos principales. Esta definición es complementada por Castillo (2019), quien enfatiza que la estrategia implica la coordinación de recursos y talento para ejecutar un plan de acción que cumpla con los objetivos de la empresa.

Desde una perspectiva histórica, Chandler (1962) describe la estrategia como la determinación de metas y objetivos a largo plazo y la selección de las acciones y asignaciones de recursos necesarias para alcanzarlos. Esta visión es fundamental, ya que ha influido en el desarrollo posterior de la teoría estratégica, proporcionando un marco para entender cómo las empresas deben estructurarse para competir de manera efectiva.

Por su parte, Tarzijan (2019) destaca el origen del término "estrategia", que proviene del griego "strategos", relacionado con la organización y planificación militar. Esta raíz etimológica

resalta que la estrategia implica la organización meticulosa y la planificación de acciones para lograr objetivos específicos, lo cual sigue siendo relevante en el contexto empresarial actual.

En esta línea, Ortiz (2023) toda organización necesita un plan de acción claro que guíe sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos establecidos. Este plan es fundamental para alinear a todos los miembros de la organización en una dirección común. Es crucial que cada individuo dentro de la empresa comprenda y se comprometa con estos objetivos, trabajando de manera coordinada para alcanzarlos. Sin este enfoque conjunto, sería difícil lograr los resultados deseados.

Por lo tanto, el éxito de una organización que se basa en el cumplimiento de los objetivos depende en gran medida de la capacidad de su equipo para implementar y seguir el plan de acción de manera efectiva. Esto requiere una comunicación constante y una comprensión clara de los roles y responsabilidades de cada miembro.

En relación con esto, Rumelt (2011) sostiene que la estrategia no solo consiste en definir planes, sino también en seleccionar un conjunto coordinado de acciones que respondan a un diagnóstico de los principales desafíos de la empresa. Aquí se destaca la importancia de la adaptación y de la toma de decisiones basada en problemas específicos, lo que permite a la organización llevar a cabo acciones que de otra forma no se realizarían.

En este contexto, Méndez (2019) también habla sobre la necesidad de que las estrategias sean flexibles y adaptativas para responder a los factores de cambio del entorno. La estrategia, por lo tanto, no es simplemente un plan estático, sino un proceso dinámico que requiere ajuste y reorientación continua para que la organización prospere en un mercado competitivo.

De manera similar, Hiriyappa (2022) explica que la estrategia corporativa es fundamental para garantizar el crecimiento continuo de los negocios de la empresa y para asegurar que esta se

alinee adecuadamente con su entorno. Esta estrategia se enfoca en preparar la empresa para enfrentar desafíos y cerrar cualquier brecha estratégica que pueda existir en sus operaciones. Además, la estrategia corporativa está diseñada para servir como guía en el diseño de planes y acciones estratégicas, asegurando que todos los aspectos del negocio estén coordinados y alineados con los objetivos generales de la empresa. Esto permite a la organización adaptarse y prosperar en un entorno competitivo y en constante cambio.

Por otro lado, la creación de una ventaja competitiva sostenible es un componente central de la estrategia empresarial. Según Porter (1996), la estrategia implica una combinación de metas organizacionales con los medios y políticas necesarias para alcanzarlas, lo que refuerza la idea de que la estrategia debe estar alineada con la obtención de ventajas sostenibles en el mercado. Rodero (2019) amplía esta noción al señalar que una estrategia efectiva no solo establece objetivos a largo plazo, sino que también define un plan detallado para lograr una ventaja competitiva sostenible mediante el uso eficiente de los recursos.

Asimismo, Romero et al. (2020) complementan esta visión al definir la estrategia como un conjunto de acciones orientadas a alcanzar objetivos que otros competidores también buscan. Destacan que una estrategia bien ejecutada permite a una empresa obtener una posición de supremacía en el mercado, asegurando así su éxito empresarial.

Además, la aplicación de estrategias competitivas genéricas varía en función del contexto empresarial y del sector industrial. Según Guerra et al. (2023), la implementación efectiva de estrategias requiere una adecuada gestión de los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de la empresa. En el contexto de la industria cárnica, por ejemplo, la maximización de la productividad y el uso eficiente de los recursos son fundamentales para mantener la competitividad.

Por otro lado, el análisis de casos específicos demuestra que la elección y ejecución de estrategias eficientes son factores críticos para el éxito empresarial. Gallegos (2022) resalta que la correcta implementación de estas estrategias permite a las empresas adaptarse a las dinámicas del mercado, identificar oportunidades de crecimiento y minimizar amenazas, lo que incrementa la eficiencia y cohesión organizativa.

Finalmente, la cultura organizacional también juega un papel crucial en la formulación y ejecución de estrategias. Pérez y Rojas (2022) explican que la estrategia proporciona la dirección necesaria para administrar de manera eficaz los recursos de una organización y cumplir con los objetivos, metas y políticas establecidas. Este enfoque se alinea con el argumento de Méndez (2019), quien destaca que la relación entre la cultura organizacional y la estrategia es vital para que las organizaciones puedan adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

En consecuencia, la estrategia y ejecución del plan de acción son esenciales para que la organización cumpla con sus metas. Es un esfuerzo colectivo que exige dedicación y coordinación por parte de todos los involucrados.

En conclusión, la estrategia empresarial es un concepto complejo y multifacético que implica la definición de objetivos a largo plazo, la optimización de recursos, la capacidad de respuesta ante desafíos externos, y la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Los autores revisados aportan perspectivas valiosas sobre cómo diferentes enfoques, como la integración con la cultura organizacional o la adaptación a cambios del entorno, son cruciales para la eficacia de la estrategia empresarial. Esta revisión literaria recalca la necesidad de seguir explorando estos temas en futuras investigaciones, dado el entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

La revisión literaria sobre estrategias competitivas genéricas revela que, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, las empresas deben elegir e implementar estrategias que se alineen con sus capacidades y el contexto en el que operan. La adaptación continua y la gestión eficiente de los recursos son esenciales para el éxito de cualquier estrategia competitiva. Los enfoques propuestos por Porter, aplicados de manera adecuada en diferentes contextos, ofrecen a las empresas las herramientas necesarias para lograr una posición destacada en el mercado.

Esta revisión ofrece una visión integral sobre las estrategias competitivas genéricas y su aplicación práctica, proporcionando una base sólida para entender cómo las empresas pueden utilizar estos enfoques para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

2.2 Estrategias genéricas de Porter

Michael Porter, destacado experto en estrategia empresarial, introdujo por primera vez las estrategias genéricas en su obra *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* publicada en 1980. En este libro, Porter identifica tres estrategias genéricas que las empresas pueden adoptar y advierte sobre el riesgo de quedar "atrapadas en el medio", lo que ocurre cuando no se sigue ninguna de las estrategias de manera clara. Estas estrategias incluyen liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración (Porter, 1980).

2.2.1 Liderazgo de costos globales.

Según Porter (2008), el objetivo principal de la estrategia de liderazgo en costos es establecer políticas funcionales que permitan alcanzar este objetivo clave. En general, Porter señala que esta estrategia competitiva permite a la empresa ofrecer precios más bajos en comparación con sus competidores. De hecho, el precio se fija en función del valor de venta del

rival más cercano, lo que reduce la probabilidad de que los clientes opten por un producto sustituto debido al precio ofrecido por la empresa.

Las estrategias competitivas genéricas, formuladas por Michael Porter, representan enfoques fundamentales que las empresas pueden adoptar para obtener una ventaja competitiva en el mercado. Estas estrategias se dividen en tres categorías principales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 1980). Cada una de estas estrategias permite a las empresas posicionarse en el mercado de manera efectiva, abordando diferentes aspectos de la competencia y adaptándose a las características específicas del entorno empresarial.

El liderazgo en costos implica que una empresa se enfoque en obtener una ventaja competitiva mediante la reducción de costos operativos. Según Mas (2023), esta estrategia no solo se refiere a la obtención de economías de escala, sino que también involucra un aparato tecnológico y *managerial* complejo que permite ofrecer precios más bajos sin comprometer la calidad. Esta estrategia se basa en la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para manejar costos de manera efectiva, lo que le permite ofrecer precios más atractivos para los consumidores.

La estrategia de liderazgo en costos se centra en mantener los costos globales más bajos que los de los competidores. Esta estrategia implica minimizar los costos finales en comparación con la competencia, manteniendo una calidad aceptable y una política de precios que permita alcanzar un volumen de ventas rentable y aumentar la cuota de mercado. Expósito (2020) destaca que el liderazgo en costos requiere ubicar instalaciones eficientes en términos de escala, buscar continuamente la reducción de costos mediante el efecto experiencia, y controlar y minimizar gastos en áreas como investigación y desarrollo y publicidad. Sin embargo, existen riesgos asociados, como la falta de adaptación a cambios en la demanda o innovaciones tecnológicas, y

la posibilidad de reducir la inversión en investigación y desarrollo debido a la constante preocupación por reducir costos. Por tanto, las empresas que buscan el liderazgo en costos deben ofrecer precios inferiores a la media del mercado para aumentar su cuota de mercado (Villareal et al, 2022).

De igual forma, Lambretón et al. (2021) explica que el liderazgo en costos implica producir bienes y servicios al menor costo posible para mantener precios competitivos. Este enfoque no se limita a la producción, ya que también busca reducir gastos en ventas, distribución y funciones de soporte, así como en la gestión general de la empresa. Para tener éxito, las organizaciones deben comprometerse con la eficiencia, la innovación constante y la mejora continua de productos y servicios, con el fin de aumentar su participación en el mercado y generar valor para clientes, proveedores y accionistas.

Las empresas pueden aprovechar una ventaja de costos reducidos de dos maneras para lograr un rendimiento superior frente a sus competidores. La primera opción implica establecer precios más bajos que los competidores para atraer a compradores sensibles al precio y así aumentar los beneficios totales. La segunda opción consiste en mantener el precio actual, pero usar la ventaja del costo inferior para incrementar los márgenes de ganancia por unidad vendida y, de esta manera, aumentar los beneficios totales. Aunque muchas empresas prefieren la primera opción, que implica competir directamente con precios más bajos, esta estrategia puede ser arriesgada si provoca respuestas de los competidores en forma de reducciones de precios, desencadenando una guerra de precios que afecta a la rentabilidad de todos. En situaciones donde el riesgo de retaliación de los competidores es alto, la segunda opción de mantener precios y mejorar márgenes puede resultar más atractiva para maximizar la rentabilidad (Thompson et al, 2023).

El liderazgo en costos es una estrategia competitiva en la cual una empresa supera a sus competidores al producir bienes o servicios al menor costo posible. El líder en costos logra obtener ganancias sostenidas al mantener precios muy bajos, lo cual dificulta el crecimiento de otros en la industria al forzarlos a igualar estos precios reducidos. Generalmente, las empresas que adoptan esta estrategia capturan una parte significativa del mercado más amplio, evitando nichos o segmentos específicos al aprovechar su ventaja de precio. La reducción de costos, típicamente lograda a través de mejoras en la productividad en la fabricación, distribución o administración, es fundamental para este enfoque. Ejemplos de empresas exitosas en liderazgo en costos incluyen Texas Instruments, Walmart, Jet-Blue y Southwest Airlines (Blocher et al., 2023).

2.2.2 Diferenciación.

Porter (2008) explica que esta estrategia se distingue por ofrecer un producto que es percibido como único dentro de la industria. Este carácter "único" puede lograrse a través de diversos factores, como el diseño o las características del producto. En este contexto, el mercado valora aspectos como la calidad, la innovación y la tecnología que el producto incorpora. Los clientes no encuentran un producto con las mismas características en el mercado, y el precio no es un factor decisivo en la compra, ya que el enfoque principal radica en los atributos distintivos del producto.

La diferenciación es una estrategia en la que la empresa busca ofrecer productos o servicios únicos que sean percibidos como superiores por los consumidores, lo que le permite cobrar un precio premium. Este enfoque requiere una comprensión profunda del mercado y la capacidad de innovar constantemente para mantener la exclusividad (Fuentes & Villanueva,

2020). La diferenciación puede ser alcanzada a través de diversas prácticas, como la innovación tecnológica, el diseño de productos distintivos y la mejora continua en el servicio al cliente.

La estrategia de diferenciación en una empresa implica vender productos o servicios que los compradores considerarán únicos en caso de ciertos atributos en su acercamiento al negocio. Dichos atributos son las características de los productos, la calidad de ellos, el servicio al cliente, la imagen de la compañía propietaria de la marca, la tecnología empleada, entre otros factores que los consumidores apreciarán como propios y evidentemente distintivos desde la competencia. Así, el objetivo de tal estrategia es invitar a los compradores a valorar la actitud distintiva de la firma frente a otros proveedores y en consecuencia, poder vender a un precio superior, fundamentando la ventaja competitiva sostenible en el mercado (Solís & Romero, 2022).

Ahora bien, la diferenciación permite que los productos de la empresa se vean como únicos, lo cual ayuda a la empresa a reducir la competencia, establecer precios más altos, fortalecer la lealtad del cliente y reducir el poder de negociación de los compradores. Por otro lado, el liderazgo en costos, al ofrecer precios bajos, permite a la empresa atraer a más consumidores, afrontar mejor la competencia y realizar mayores inversiones para proteger su posición en el mercado (Cárdenas-Mero et al., 2021). No obstante, esta estrategia requiere una mejora continua de los procesos operativos, una gestión eficaz de los recursos y un control permanente de los costos, lo que puede hacer que la empresa dependa significativamente de las economías de escala y de la eficiencia productiva para sostenerse.

Se resalta, en cuanto a la diferenciación de productos una característica distintiva de un producto o servicio puede ser su calidad, alguna funcionalidad específica única, la marca o su diseño. Por ejemplo, en el caso de los medicamentos de patente, aunque más tarde se

comercialicen como genéricos, el laboratorio que llevó a cabo la investigación y patentó el medicamento sostendrá la marca y la calidad como elementos diferenciadores (Ramírez, 2020).

Por lo tanto, si la organización desea adoptar esta estrategia se debe poseer con una idea clara de sus objetivos, identidad, filosofía, fortalezas de su producto o servicio que lo diferencien de su competencia, siendo llamativo para fidelizar a los clientes y un mercado potencial que aún no existe pero que se construirá según las particularidades del propio emprendimiento, creando así una clientela única y empoderada con el nuevo producto o servicio. El producto o servicio debe ser percibido como único en su categoría o estilo, lo que establece su valor (Zambrano & Vegas, 2021).

2.2.3 Enfoque o concentración.

Porter (2008) indica que la estrategia de enfoque o concentración está orientada a un grupo específico de clientes, un segmento particular de productos o un mercado geográfico. El objetivo principal de esta estrategia es brindar un servicio excepcional a ese mercado específico. En este sentido, la empresa dirige sus esfuerzos hacia un segmento particular, centrando su atención en satisfacer las necesidades específicas del cliente y en ofrecer un servicio de alta calidad.

La estrategia de enfoque se basa en atender un segmento de mercado específico con una oferta especializada, ya sea a través de liderazgo en costos o diferenciación (Porter, 1980). Esta estrategia permite a las empresas concentrar sus recursos en un nicho particular, adaptando sus productos y servicios a las necesidades específicas de ese segmento. Según Fuentes y Villanueva (2020), el uso de metodologías que favorecen la adaptabilidad y la gestión del conocimiento es crucial para el éxito en esta estrategia. La capacidad de entender y responder a las demandas particulares de un nicho de mercado puede proporcionar una ventaja significativa frente a competidores más generalistas.

2.2.4 Posición de estancamiento en la mitad.

Según Porter (2008), una empresa que se encuentra en este estado enfrenta una "posición estratégica extremadamente deficiente". Esta situación, según el autor, conduce a una baja rentabilidad en sus actividades comerciales y la deja expuesta a las fuerzas del mercado, lo que la hace más vulnerable competitivamente.

Fuentes y Villanueva (2020) describen la posición de "estancamiento a la mitad" como una situación en la que una empresa no logra ni diferenciarse de manera efectiva ni competir en costos, quedando atrapada entre dos enfoques estratégicos. Esto provoca la ausencia de una ventaja competitiva clara, lo que limita tanto el crecimiento como la rentabilidad. Al estar en esta posición, la empresa no se sitúa de manera efectiva en el mercado, lo que le dificulta competir frente a compañías con estrategias bien definidas, ya sea en términos de diferenciación o liderazgo en costos.

Ahora bien, la diferenciación en la posición de estancamiento a la mitad según la fuente mencionada (Maldonado, 2018) radica en que este concepto hace referencia a una empresa que no logra ni un liderazgo en costos ni una diferenciación adecuada. Michael Porter, en sus estrategias genéricas, argumenta que las empresas atrapadas en esta posición carecen de una ventaja competitiva clara, lo que las coloca en una situación vulnerable en el mercado. No pueden competir con eficacia contra aquellas que son líderes en costos o que ofrecen productos altamente diferenciados, lo que conduce a un bajo rendimiento y dificultades de crecimiento.

Según Porter (2009) en *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, las capacidades de respuesta rápida son esenciales para que una empresa en una posición de estancamiento a la mitad pueda salir de esa situación. Una empresa atrapada en esta posición debe mejorar su capacidad para adaptarse rápidamente a

cambios en el entorno competitivo, ya sea ajustando su estructura de costos o diferenciando sus productos de manera más efectiva. Al desarrollar estas capacidades, la empresa puede superar su indefinición estratégica y construir una ventaja competitiva clara.

Por lo tanto, si la Organización desea adoptar esta estrategia de "posición de estancamiento a la mitad" en donde se refiere a una situación en la que una organización se encuentra atrapada entre varias estrategias competitivas, sin comprometerse completamente con ninguna de ellas. Esto puede resultar en un desempeño ineficiente, ya que la empresa no se diferencia claramente en términos de costos o diferenciación de productos, limitando su capacidad para competir efectivamente. Si una organización desea adoptar esta estrategia, debe mejorar su capacidad de respuesta rápida ante cambios, ajustando sus recursos y decisiones estratégicas para evitar caer en esta trampa (Salvatierra. 2003).

2.3 Gestión de proyectos

La gestión de proyectos ha evolucionado significativamente a lo largo de los años, adaptándose a los cambios en los entornos empresariales y tecnológicos. Los modelos de gestión de proyectos son esenciales para la planificación, ejecución y control de proyectos, garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos. Estos modelos incluyen una variedad de metodologías y enfoques que se adaptan a las necesidades específicas de los proyectos y organizaciones. Este documento analiza la importancia, características y componentes de los modelos de gestión de proyectos, basándose en una revisión de diversos estudios relevantes.

En primer lugar, la dirección de proyectos ha avanzado considerablemente gracias a las contribuciones de diversos profesionales, lo que ha llevado a la creación de una amplia gama de técnicas y enfoques. Las metodologías ágiles, inicialmente utilizadas en el desarrollo de software, se han extendido a otros campos debido a su adaptabilidad y énfasis en la colaboración

y entrega continua. Además, las metodologías híbridas combinan la estructura de los enfoques tradicionales con la flexibilidad de los ágiles, siendo especialmente útiles en proyectos complejos. Investigaciones han confirmado que las metodologías ágiles mejoran la eficiencia y la percepción del rendimiento en los proyectos. Sin embargo, la selección de la metodología adecuada debe considerar las características específicas del proyecto y del entorno, lo que destaca la importancia de adaptar los modelos de gestión de proyectos para satisfacer necesidades específicas y aprovechar la flexibilidad donde sea necesario (Ruiz, 2021).

Asimismo, Martínez (2021) analizan las metodologías de gestión de proyectos, enfocándose en los desafíos y tendencias futuras, y en el caso específico de la metodología PM2. Según los autores, las metodologías de gestión de proyectos son enfoques estructurados que permiten la gestión eficaz de proyectos a lo largo de su ciclo de vida, involucrando la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas necesarias para cumplir con los requisitos del proyecto. Las metodologías exitosas deben poseer varias características esenciales:

- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Las metodologías deben ser lo suficientemente flexibles y adaptativas para ajustarse a los cambios y necesidades emergentes de los proyectos, especialmente en entornos de alta incertidumbre y cambio continuo.
- **Enfoque Híbrido:** La combinación de métodos predictivos y adaptativos es crucial para aprovechar los beneficios de ambos enfoques, permitiendo a los equipos de proyectos ajustar su enfoque según las circunstancias específicas del proyecto.
- **Ciclo de Vida Completo:** Las metodologías deben abarcar todo el ciclo de vida del proyecto, desde la iniciación hasta el cierre, considerando todos los objetivos e interesados. Este enfoque holístico asegura que todos los aspectos del proyecto sean gestionados de manera coherente y efectiva.

Además, la metodología PM2, desarrollada por la Comisión Europea, incluye varios componentes clave. Entre estos se destacan el Modelo de Gobernanza, que define roles y responsabilidades claras dentro del proyecto, asegurando una estructura organizativa efectiva, y el Ciclo de Vida del Proyecto, que describe las fases del proyecto desde su inicio hasta su finalización, proporcionando una guía clara para su gestión. Asimismo, los Procesos del Proyecto engloban actividades específicas de gestión que deben llevarse a cabo en cada fase del ciclo de vida, mientras que los Artefactos del Proyecto incluyen plantillas y guías necesarias para estandarizar y facilitar la documentación del proyecto (Martínez et al., 2021).

Por otro lado, la personalización y adaptación de las metodologías es fundamental para su aplicación efectiva en diferentes tipos y tamaños de proyectos. La metodología PM2 permite una personalización ilimitada para ajustarse a las necesidades específicas de cada proyecto y organización. Es crucial que las metodologías de gestión de proyectos integren enfoques predictivos y ágiles, combinando la predictibilidad de los métodos tradicionales con la adaptabilidad de los métodos ágiles para gestionar eficazmente proyectos en entornos cambiantes (Martínez et al., 2021).

En este contexto, Thesing et al. (2021) comparan los modelos de gestión de proyectos Ágil y Cascada, proponiendo un modelo de decisión para seleccionar el enfoque más adecuado según las características específicas de cada proyecto. El modelo de Cascada es ideal para proyectos con requisitos definidos y estables, adecuado para sectores donde es crucial seguir un plan detallado. En cambio, el modelo Ágil es más adecuado para entornos dinámicos con requisitos cambiantes, gracias a su flexibilidad y adaptabilidad mediante iteraciones y retroalimentación continua. El modelo de decisión considera aspectos técnicos y también el entorno organizacional y las capacidades del equipo para garantizar que la elección del modelo

de gestión se alinee con la cultura de la organización y las necesidades del cliente, optimizando los resultados del proyecto (Thesing et al., 2021).

Además, un proyecto se caracteriza como un esfuerzo temporal diseñado para producir un resultado único, distinguiéndose de las operaciones continuas de una organización por tener un inicio y fin claros. La gestión de proyectos, disciplina encargada de dirigir e implementar estos esfuerzos, es esencial para el desarrollo económico al convertir recursos inactivos en activos productivos, optimizando la asignación de recursos y consolidando el aprendizaje organizacional. Esta práctica no solo se centra en la estructura y planificación, sino que también adapta y responde a desafíos emergentes, integrando diversas disciplinas y fomentando la colaboración a través de diferentes organizaciones y geografías. Metodologías como las propuestas por el Project Management Institute y normas como la ISO 21500, proporcionan un marco estructurado que abarca herramientas y técnicas para manejar de manera efectiva las actividades del proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Estas metodologías aseguran que todos los aspectos del proyecto sean considerados y gestionados de manera efectiva, contribuyendo significativamente al rendimiento y los objetivos organizacionales (Wambura, 2024).

Asimismo, Flyvbjerg (2021) destaca la importancia de reconocer y gestionar los sesgos conductuales en la gestión de proyectos, dividiéndolos en sesgos cognitivos y políticos. Entre los diez sesgos más relevantes que pueden afectar negativamente los resultados de los proyectos, se encuentran: la representación estratégica, que implica la distorsión deliberada de la información por razones estratégicas, común en grandes proyectos con altas presiones políticas y organizacionales; y el sesgo de optimismo, que lleva a la subestimación de costos y plazos, y la sobreestimación de beneficios. Además, el sesgo de singularidad, que ve el proyecto como más

único de lo que realmente es, puede impedir el aprendizaje de otros proyectos. Otros sesgos incluyen la falacia de planificación, la sobreconfianza, la retrospectiva, la disponibilidad, la falacia de la tasa base, el anclaje y la escalada de compromiso. Estos sesgos afectan significativamente los modelos de gestión de proyectos, ya que influyen en la toma de decisiones y en la precisión de la planificación. Comprender y manejar adecuadamente estos sesgos es esencial para seleccionar y aplicar el modelo de gestión de proyectos más adecuado, ya sea un enfoque ágil, de cascada, o una combinación de ambos, dependiendo de las características y necesidades específicas del proyecto. Los modelos de gestión de proyectos buscan estructurar y guiar el desarrollo y la implementación de proyectos de manera efectiva, y la mitigación de estos sesgos puede mejorar considerablemente los resultados, asegurando una mejor alineación con los objetivos del proyecto y de la organización (Flyvbjerg, 2021).

Por otra parte, Lishner y Shtub (2023) enfatizan que no existe una metodología única que sea ideal para todos los proyectos. Cada proyecto requiere un enfoque personalizado para optimizar su proceso de desarrollo. Los ingenieros de sistemas y los gerentes de proyectos deben utilizar una combinación de herramientas y estándares de la empresa, su experiencia personal y el sentido común para seleccionar la metodología más adecuada.

Además, los modelos de gestión de proyectos híbridos integran las metodologías tradicionales y ágiles para adaptarse a las necesidades cambiantes de los proyectos modernos. Estos modelos, como el "Water-Scrum-Fall", combinan la planificación estructurada del enfoque Waterfall en las fases inicial y final, con la flexibilidad de Scrum en la fase de ejecución, permitiendo así una respuesta eficaz a la incertidumbre y a los cambios durante el desarrollo del proyecto (International Journal of Information Systems and Project Management, 2022). Además, el modelo Agile-Stage-Gate mezcla decisiones estratégicas del Stage-Gate con

operaciones ágiles, ideal para proyectos que requieren tanto rigor en el proceso como innovación en la implementación. A pesar de sus beneficios, estos modelos requieren una comprensión y adaptación profundas, ya que la integración de enfoques contrastantes plantea desafíos significativos. En resumen, los modelos híbridos ofrecen un equilibrio crítico entre estructura y adaptabilidad, esencial para el éxito de proyectos en entornos dinámicos y complejos (International Journal of Information Systems and Project Management, 2022).

Finalmente, la Guía PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) del Project Management Institute (PMI) es un estándar reconocido internacionalmente que establece metodologías y prácticas estandarizadas en gestión de proyectos. Este estándar es crucial para garantizar la coherencia y la eficiencia en la ejecución de proyectos a nivel global, ofreciendo un marco de trabajo que se puede adaptar a diversos sectores y tipos de proyectos. La guía organiza el conocimiento en diez áreas específicas, como la integración y la gestión de riesgos, y divide el ciclo de vida del proyecto en cinco fases principales: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Estas estructuras son fundamentales para los profesionales al proporcionar un lenguaje común y procesos entendidos universalmente. Además, la Guía PMBOK® se actualiza regularmente para reflejar las tendencias actuales y emergentes, como la integración de metodologías ágiles, que se evidencia en sus últimas ediciones. Esto asegura que los gestores de proyectos estén equipados para adaptarse a los cambios en el entorno de gestión de proyectos (Ruiz & Márquez, 2022). Las certificaciones basadas en la Guía PMBOK®, como la PMP® (Project Management Professional), son altamente valoradas en la industria, ya que demuestran competencia profesional y un profundo conocimiento de las prácticas estandarizadas. Estas certificaciones no solo acreditan habilidades profesionales sino también promueven carreras al mejorar las oportunidades de empleo y la proyección profesional de los certificados.

3 Metodología

En esta sección, se presenta la metodología que se utilizará en esta tesis de maestría. Para organizarla, se sigue el enfoque sugerido por Lievano et al. (2024), que define los elementos clave que debe contener un trabajo de grado en el campo de las ciencias administrativas.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación se lleva a cabo con un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio, tal como lo sugieren Hernández et al. (2014), y se fundamenta en la fenomenología empírica. Sin embargo, esto no significa que el estudio ignore el uso de datos estadísticos que provienen del análisis de la información recopilada. A pesar de ello, el objetivo principal no es generalizar los resultados, sino profundizar en los conceptos relacionados con la percepción de los CEO (o personas en cargos equivalentes) que participan en el proceso.

3.2 Población y muestra

A continuación, se va a detallar la población y la muestra que se han abordado en esta investigación. También se explicará el procedimiento utilizado para determinar estos elementos y cómo se llevó a cabo su selección.

3.2.1 Definición de la población.

La población objeto de estudio está formada por los CEO de empresas de diferentes tamaños: pequeñas, medianas y grandes, en Colombia. Para esta investigación, se define como CEO (Chief Executive Officer, que en español se traduce como Director Ejecutivo o Principal Jefe Ejecutivo) a la persona que ocupa uno de los siguientes cargos, o sus equivalentes, dentro de

una organización: CEO, gerente general, presidente o presidente de la junta directiva, tal como lo explican Abels y Martelli (2013). Se elige un representante por cada empresa.

En el contexto colombiano, una empresa se refiere a aquellas que están constituidas como Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita o Sociedad por Acciones Simplificadas, todas con fines de lucro. Por otro lado, las cooperativas, según la legislación actual, se caracterizan por no tener ánimo de lucro (Barrera, 2017).

Cuando se habla del tamaño de la empresa, como mencionan Lievano et al. (2022), este se determina de acuerdo con lo que establece el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo. Los criterios incluyen el sector, el número de empleados y los ingresos generados por actividades ordinarias, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Clasificación empresarial en Colombia por tamaño

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

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

Para esta investigación, los criterios de inclusión son los siguientes: el participante debe ser CEO de una empresa, ya sea pequeña, mediana o grande; la empresa debe tener al menos un

¹ Unidad de Valor Tributario-UVT

año de operación desde su constitución legal; y el CEO debe estar dispuesto a participar de manera libre y voluntaria.

3.2.2 *Cálculo y selección de la muestra.*

La muestra está compuesta por 60 CEOs de empresas que están legalmente constituidas, seleccionados a través de un muestreo por conveniencia, priorizando la cercanía del investigador con el contexto, que en este caso es Colombia.

En lo que respecta a las entrevistas, se llevarán a cabo con una submuestra de 6 CEOs de empresas legalmente establecidas, también elegidos mediante muestreo por conveniencia, con un enfoque especial en el sector de la industria alimentaria en Colombia, dado el vínculo del estudiante con este entorno.

3.3 Instrumento(s)

Para esta investigación, se utilizarán dos herramientas para recolectar datos, ambas dirigidas al mismo participante. Primero, se llevará a cabo una encuesta (ver Apéndice A) que incluye preguntas cerradas, y los resultados se procesarán con el software MS Excel. Esta herramienta se ha desarrollado siguiendo la propuesta de Liévano (2024) para identificar el tipo de estrategia empresarial según el modelo de Michael Porter. La encuesta fue validada a través del juicio de expertos, así como mediante las técnicas de test-retest y el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. También se añadieron preguntas adicionales enfocadas en la gestión de proyectos. Es importante mencionar que el instrumento es completamente anónimo y no incluye ningún dato que permita identificar al participante ni a la empresa a la que pertenece.

En segundo lugar, se llevará a cabo una entrevista semiestructurada (ver Apéndice B), que también fue validada por expertos. La información recopilada a través de este instrumento se analizará utilizando el software Atlas.ti.

3.4 Descripción de procedimientos

El proceso para aplicar los instrumentos de recolección de datos primarios se divide en tres etapas. En la primera, el investigador principal del proyecto no se encarga de capacitar al estudiante responsable en el uso del instrumento. Durante esta fase, se presenta la herramienta, se explican sus componentes, los tipos de preguntas que incluye y la estructura del documento.

La segunda etapa implica que el estudiante, según el tipo de muestreo que haya definido, se acerque a la población objetivo para llevar a cabo la encuesta. Esta se realiza de forma presencial. Antes de responder, cada persona encuestada deberá firmar un consentimiento informado, que es un requisito previo para poder participar.

Los resultados de la encuesta se ingresarán en una base de datos en línea, utilizando un formulario de Google que se ha diseñado específicamente para reportar la información recolectada: <https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7>

En la tercera etapa, el estudiante realizará una entrevista con el mismo participante que previamente completó la encuesta. Esta entrevista se grabará en formato de audio y, antes de comenzar, el entrevistado deberá firmar un consentimiento informado, lo que indica su aprobación para participar.

Una vez que tanto la encuesta como la entrevista hayan concluido, el estudiante deberá registrar la información correspondiente a la empresa del CEO encuestado, utilizando el siguiente enlace: <https://forms.gle/iiSQFHnkUWsnQ43T6>

3.5 Análisis de información

Para procesar y analizar la información, se utilizaron dos herramientas tecnológicas que se complementan entre sí. Primero, se empleará Microsoft Excel (Office 365) para tabular y realizar un análisis cuantitativo de los datos que se obtengan de la encuesta. Luego, se utilizará el software Atlas.ti, que facilitará el análisis cualitativo del material recolectado a través de las entrevistas.

3.5.1 De la encuesta.

Se utilizó estadística descriptiva para procesar y analizar los datos sociodemográficos que se ha recolectado. Esto incluye información como el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector económico al que pertenece, el origen del capital, su naturaleza jurídica, y también las características de los CEO encuestados, como su género, rangos de edad y nivel educativo.

Además, se aplicó la estadística descriptiva para examinar variables relacionadas con aspectos estratégicos, como el tipo de estrategia genérica que ha adoptado la empresa y si se están utilizando proyectos como herramientas de gestión, o no.

3.5.2 De la entrevista

Para procesar la información cualitativa, se utiliza el análisis inductivo durante la codificación. Esta metodología se caracteriza por crear categorías directamente a partir de la lectura y exploración del material recopilado, sin depender de categorías predefinidas. Este enfoque consiste en “elaborar las categorías a partir de la lectura y examen del material recopilado sin tomar en consideración categorías de partida” (Rodríguez et al. 2005, p. 141).

El desarrollo de este análisis se realiza con la ayuda del software especializado Atlas.ti, que facilita la organización, segmentación, codificación e interpretación sistemática de los datos cualitativos obtenidos a través de las entrevistas.

3.6 Consideraciones éticas

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas.

Dado que la recolección de datos primarios implica la participación directa de personas, este estudio se adhiere a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (AMM, 1964). Estos principios son fundamentales para proteger los derechos, la dignidad y el bienestar de los participantes en investigaciones que involucran a seres humanos. Además, los instrumentos utilizados para recopilar información fueron revisados por el Comité de Ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Esta entidad otorgó su aprobación para su uso, asegurando así que se cumplan las normativas éticas tanto institucionales como académicas vigentes.

3.6.2 Consentimiento informado y procesamiento de datos personales.

En línea con los principios éticos establecidos para esta investigación, a cada participante se le proporciona un consentimiento informado específico para cada herramienta utilizada, lo que significa que se emplea un documento independiente tanto para la encuesta como para la entrevista. Estos consentimientos no solo aseguran que la participación sea voluntaria, sino que también incluyen la autorización para el manejo de datos personales, de acuerdo con la normativa actual sobre protección de información. Los documentos relevantes se encuentran en los Apéndices C (Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales – Encuesta) y D (Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales – Entrevista).

4 Resultados

En el presente apartado se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación y análisis de los instrumentos de recolección de información, con el propósito de dar cumplimiento a los tres objetivos específicos planteados en este proyecto de investigación de maestría. En el numeral 4.1 se presentan los hallazgos derivados de las encuestas aplicadas a 60 empresas del sector de alimentos en Colombia, a través de las cuales se identificaron las estrategias genéricas de Porter más utilizadas, siendo la estrategia de enfoque la más frecuente, seguida por la diferenciación, el estancamiento y, en menor medida, el liderazgo en costos. En el numeral 4.2 se detallan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas, las cuales complementan y enriquecen la información cuantitativa, permitiendo una comprensión más profunda de las dinámicas estratégicas y operativas de las organizaciones analizadas.

4.1 De la encuesta

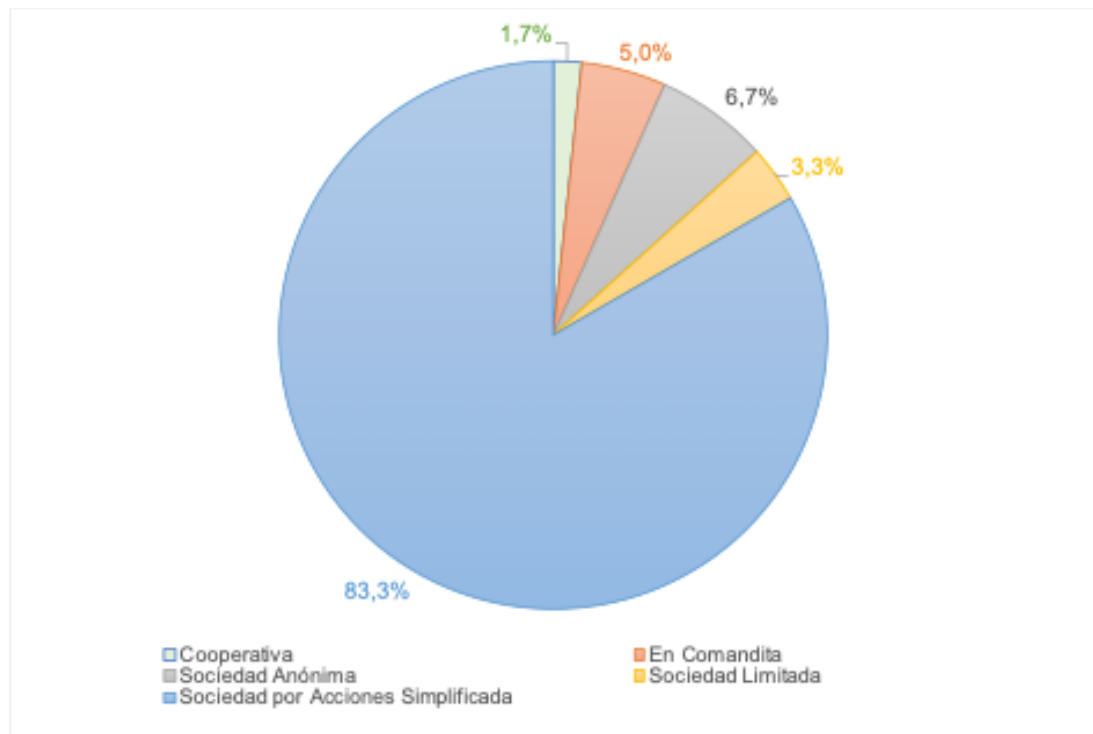
Como se relaciona en el apartado 3.5 Análisis de Información, se indica que se aplicará una estadística descriptiva como técnica principal para el análisis de los datos sociodemográficos recogidos, con el fin de obtener una visión general clara del perfil tanto de las empresas como de sus directivos (CEO). Esta fase permitirá caracterizar variables clave como el tamaño organizacional (micro, pequeña, mediana o grande), la antigüedad de la empresa, el sector económico en el que opera (industrial, comercial, agroindustrial, etc.), el origen del capital (nacional o extranjero) y su naturaleza jurídica (sociedad anónima, SAS, cooperativa, entre otras). Igualmente, se analizarán datos personales de los CEO como el género, los rangos de edad y el nivel educativo, permitiendo entender mejor el contexto humano y organizacional de las unidades encuestadas. Este análisis estadístico facilitará la construcción de gráficos, tablas de

frecuencia y porcentajes que resuman estos aspectos de forma clara y comparativa. A continuación, se indican el análisis a las preguntas más relevantes desarrolladas dentro de la encuesta.

La naturaleza jurídica de las empresas se refiere a la forma legal que adopta una organización para operar, conforme a la normativa vigente. Esta determina aspectos clave como la responsabilidad de los socios, el régimen tributario, la estructura administrativa y las obligaciones legales. A continuación, en la Figura 1 se identifica de las respuestas indicadas dentro de la encuesta cuales son las más características de las 60 empresas encuestadas.

Figura 1

Naturaleza jurídica de las empresas



Nota. Elaboración propia.

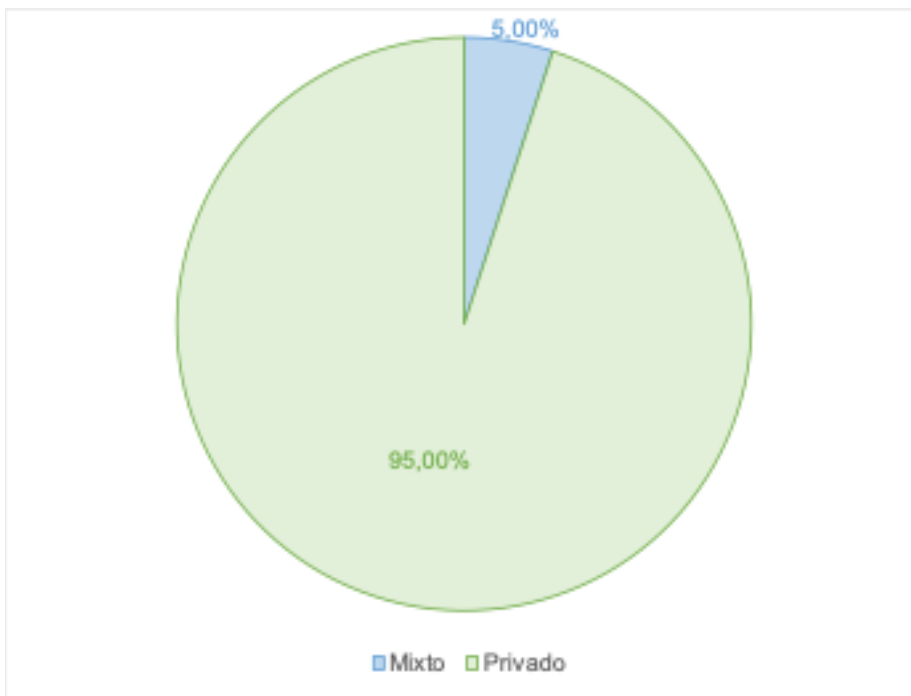
Predomina dentro de la Figura de la naturaleza jurídica de sociedad por acciones simplificada con un 83%, el cual corresponde a 50 de las empresas encuestadas, por sociedad

anónima con un 7% el cual corresponde a 4 de las empresas encuestadas, por comandita con un 5% el cual corresponde a 3 de las empresas encuestadas, por sociedad limitada con un 3% el cual corresponde a 2 de las empresas encuestadas y por cooperativa con un 2% el cual corresponde a 1 de las empresas encuestadas.

En la Figura 2, cuando se habla del origen del capital de una empresa se está indicando acerca del origen de los recursos económicos con las que se constituyen y operan. Se clasifican en tres categorías principales: capital privado, capital público o capital mixto.

Figura 2

Origen de capital de las empresas



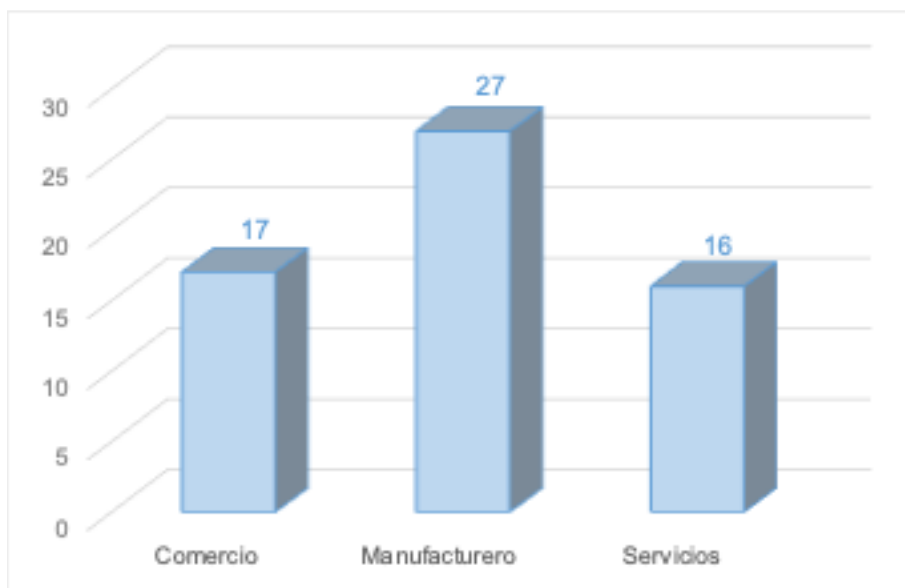
Nota. Elaboración propia.

Predomina dentro de la Figura 2 el capital privado con un 95%, el cual corresponde a 57 de las empresas encuestadas y con un capital mixto con un 5% el cual corresponde a 3 de las empresas encuestadas.

A continuación, en la Figura 3 se identifican los principales sectores económicos. Se pueden encontrar estos tres grandes grupos: sector comercio: incluye a las empresas cuya actividad principal es la compra y venta de bienes, sin transformar significativamente los productos. El sector manufacturero comprende empresas que transforman materias primas en productos elaborados o semielaborados, mediante procesos industriales. Por su parte, el sector servicios que agrupa a las empresas que ofrecen intangibles, es decir, actividades que no producen bienes físicos pero que satisfacen necesidades de personas o empresas.

Figura 3

Sector económico de las Empresas



Nota. Elaboración propia.

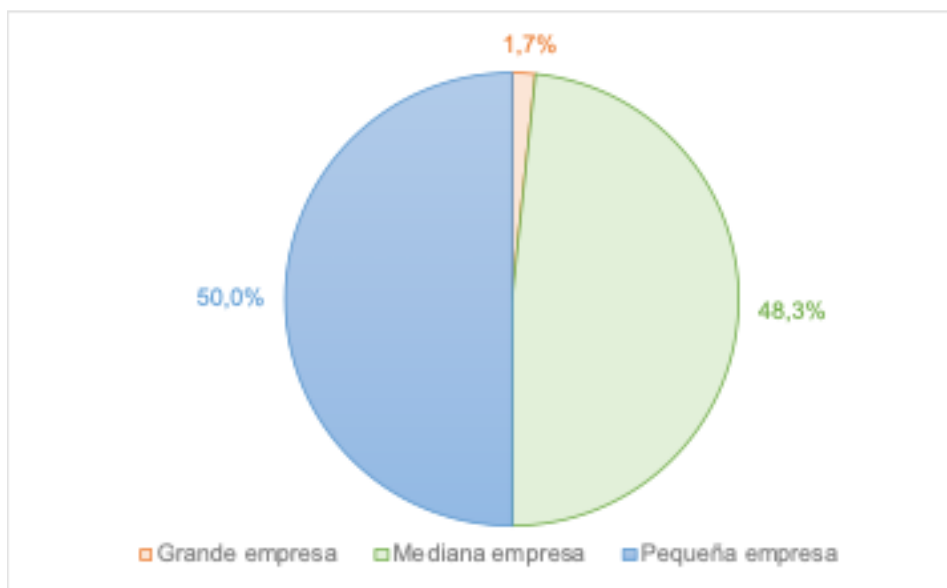
La clasificación por sector económico permite entender mejor el funcionamiento de las empresas, su entorno competitivo, las estrategias de producción y comercialización más adecuadas para cada uno. predomina dentro de la Figura del sector económico de las empresas la relacionada con el sector manufacturero con un 45%, el cual corresponde a 27 de las empresas encuestadas, con el sector comercio con un 28%, el cual corresponde a 17 de las empresas

encuestadas y con el sector servicios con un 27% el cual corresponde a 16 de las empresas encuestadas.

Seguidamente, la Figura 4 muestra el tamaño de las empresas encuestadas, Para el presente Proyecto se abordaron tres tipos de empresas según su tamaño: grande, mediana y pequeña empresa. Estos tamaños dependen de gran parte según la ley 905 de 2004 y actualizaciones posteriores del decreto 957 de 2019 del número de empleados, los ingresos anuales o el valor de los activos.

Figura 4

Tamaño de las Empresas



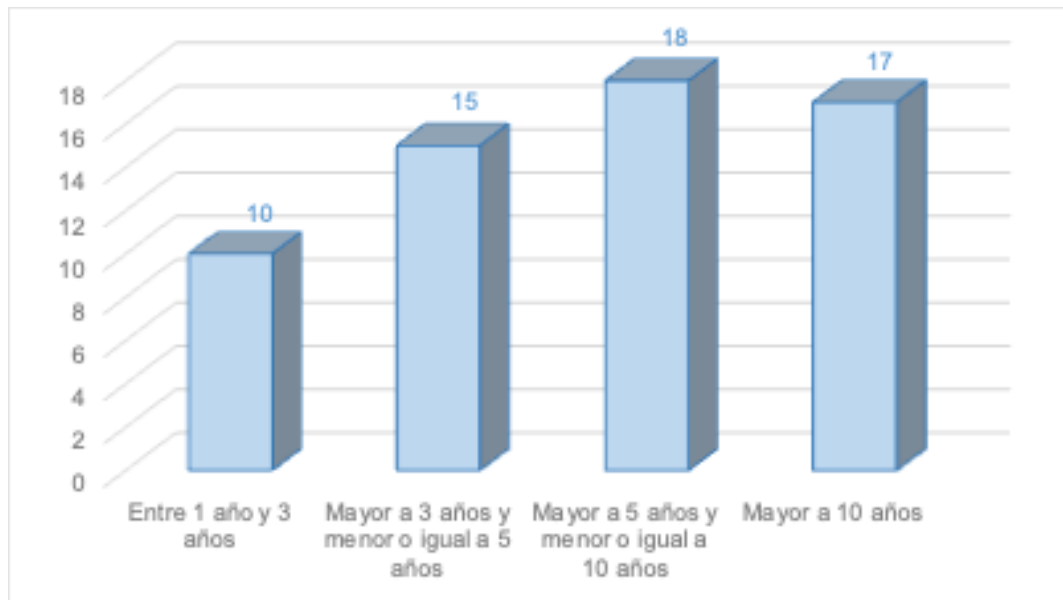
Nota. Elaboración propia.

La clasificación por tamaño de las empresas permite determinar tanto sus necesidades como sus recursos, así como para adaptar las estrategias organizativas, financieras y administrativas en función de ellos. En la Figura 4. predomina la categoría de pequeña empresa con un 50%, el cual corresponde a 30 de las empresas encuestadas, con mediana empresa con un 48%, el cual corresponde a 29 de las empresas encuestadas y finalmente con la grande empresa con un 2% el cual corresponde a 1 de las empresas encuestadas.

A continuación, la Figura 5. presenta cómo se agrupan las empresas encuestadas según su antigüedad legal, se establecieron cuatro rangos que permiten observar desde las más recientes hasta las que llevan más de una década funcionando.

Figura 5

Distribución por antigüedad de las empresas participantes



Nota. Elaboración propia.

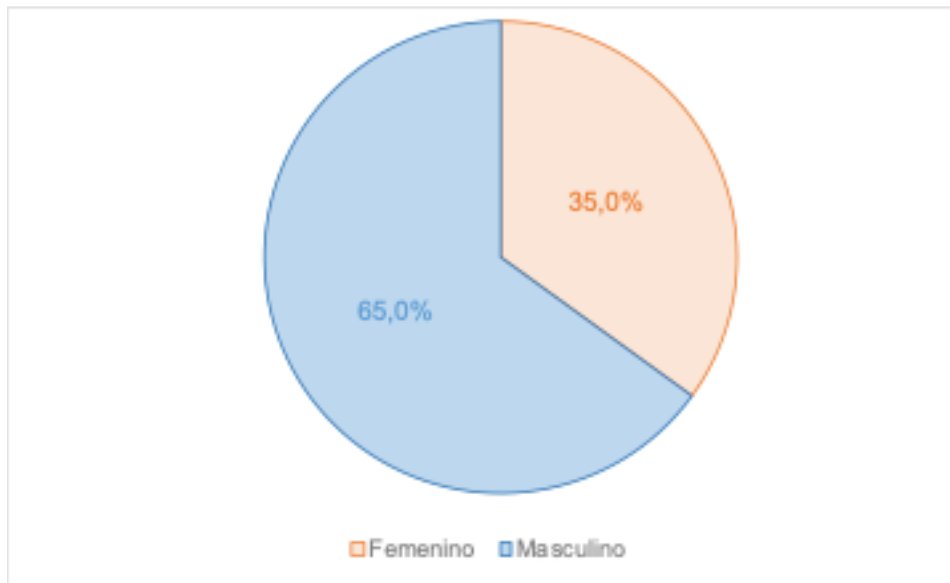
En la Figura 5. se observa que el grupo con mayor participación corresponde a las empresas con entre 5 y 10 años de operación formal, representando el 30% del total. Le siguen las organizaciones con más de 10 años de antigüedad, 28.3%, aquellas con entre 3 y 5 años, 25%, y finalmente las que tienen entre 1 y 3 años, 16.7%. La gráfica evidencia presencia de empresas en todos los rangos definidos.

A continuación, la Figura 6 presenta la distribución por género de los CEO o cargos equivalentes en las empresas encuestadas. Se utilizaron tres categorías: Femenino, masculino y no binario. Por tanto, la figura muestra el porcentaje de participación de cada género, lo que

permite identificar cuántos hombres y cuántas mujeres ocupan posiciones de liderazgo en las organizaciones.

Figura 6

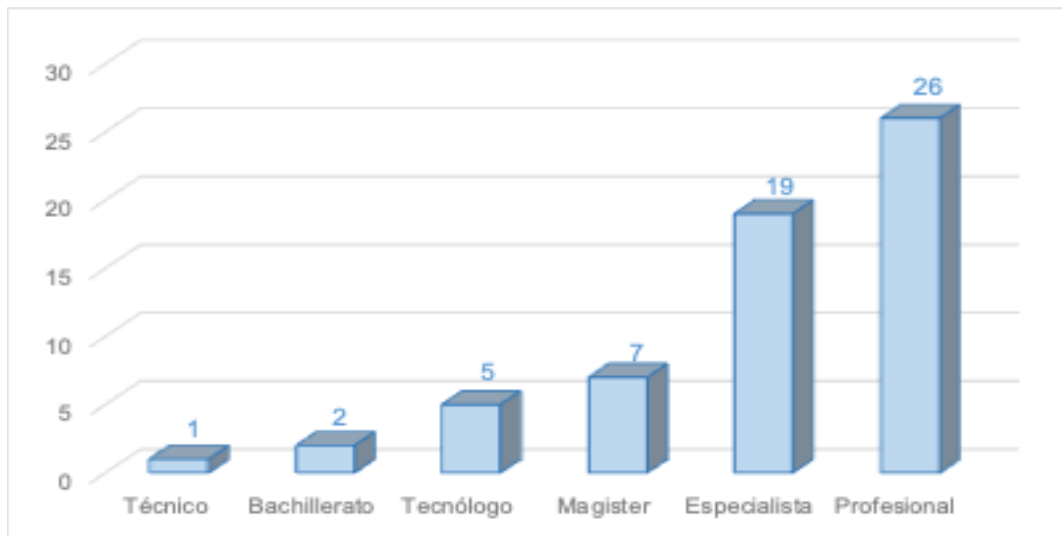
Género de los CEO de las Empresas



Nota. Elaboración propia.

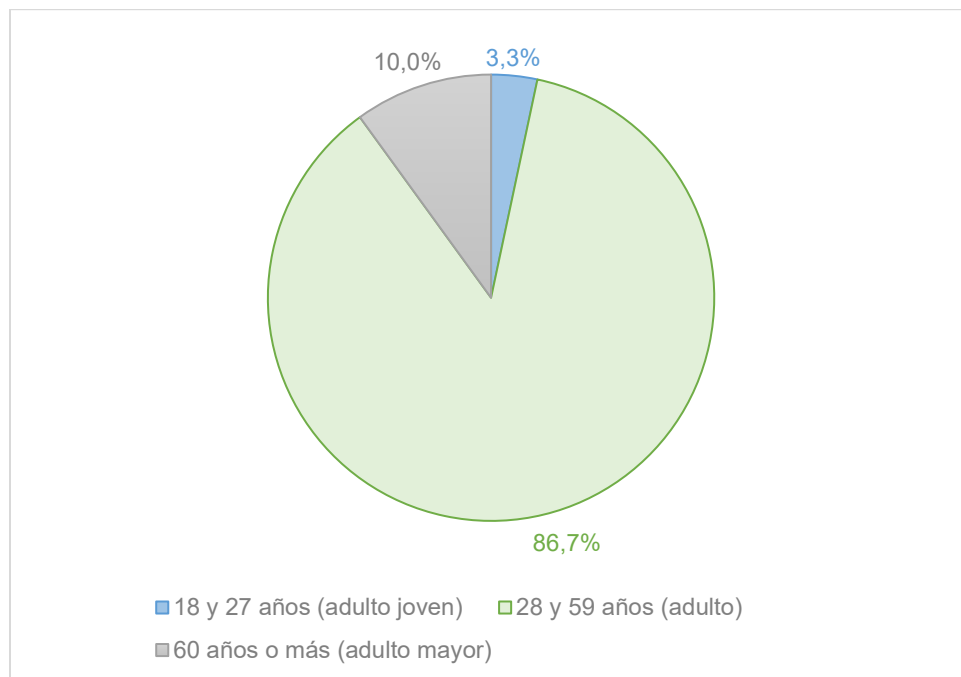
La figura muestra la distribución por género de los CEO o cargos equivalentes, según los resultados, se evidencia una mayor participación de hombres frente a mujeres dentro de la muestra encuestada. De las 60 empresas participantes, el género masculino representa el 65% de la muestra, con un total de 39 hombres, mientras que el género femenino corresponde al 35%, con 21 registros. Estos datos permiten caracterizar el perfil de liderazgo en las organizaciones encuestadas según el género reportado.

Seguido de esto, en la Figura 7 se presentan los resultados relacionados con la distribución del nivel educativo más alto alcanzado por los CEO o cargos equivalentes en las empresas participantes. En la encuesta se consideraron diez niveles de formación: Primaria, bachiller, técnico, tecnólogo, profesional, especialista, magíster, doctorado, posdoctorado y sin escolaridad.

Figura 7*Grado de escolaridad de los CEO*

Nota. Elaboración propia.

Los datos de la Figura 7 muestran que 26 de los encuestados cuentan con formación profesional, lo que representa el 43% del total. Le siguen 19 con estudios de especialización, equivalentes al 32%, 7 con nivel de maestría, que representan el 12%, 5 tecnólogos con un 8%, 2 bachilleres con un 3% y 1 con formación técnica, correspondiente al 2%. La gráfica refleja una mayor concentración de formación profesional y estudios de posgrado entre los ocupantes de cargos directivos. A continuación, la Figura 8 presenta la distribución de los participantes según su rango de edad. Se utilizaron tres categorías: adultos jóvenes entre 18 y 27 años, adultos entre 28 y 59 años, y adultos mayores de 60 años o más.

Figura 8*Rango de Edades de los CEO*

Nota. Elaboración propia.

La Figura 8. muestra que el grupo con mayor participación corresponde a personas entre los 28 y 59 años, con un 86,7% de los casos, es decir, 52 participantes. Le siguen los adultos mayores, que representan el 10% de la muestra, equivalentes a 6 personas. En menor medida, los adultos jóvenes tienen una participación del 3,3%, correspondiente a 2 personas. La gráfica refleja que la mayoría de los cargos directivos está ocupada por personas en edad adulta intermedia.

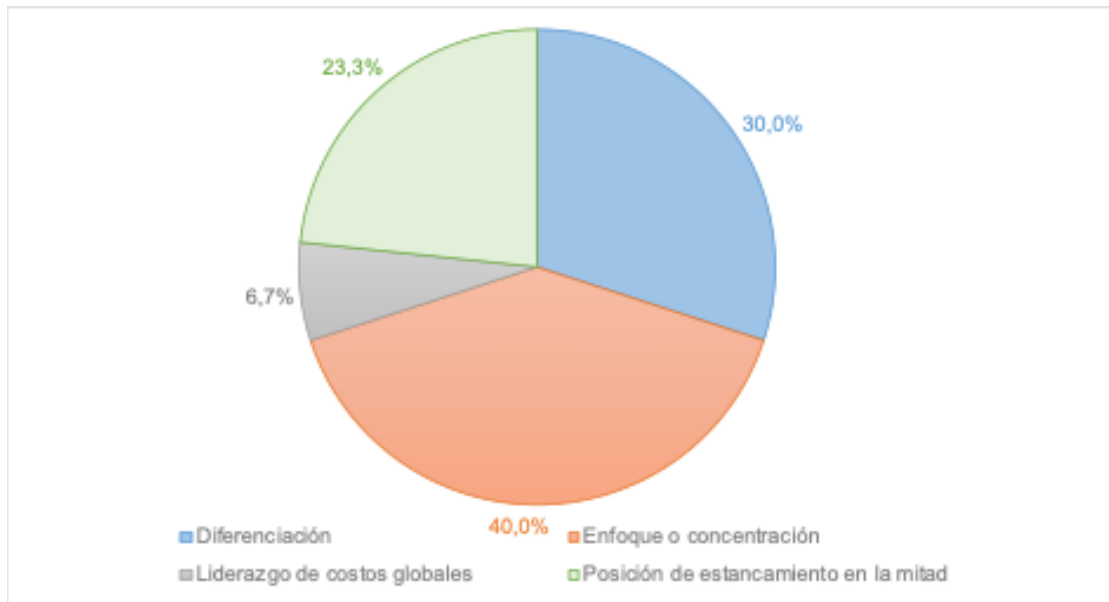
4.1.1 Del tipo de estrategia genérica de Porter.

La Figura 9 presenta la distribución porcentual de las estrategias empresariales implementadas por las empresas encuestadas. El análisis incluye cuatro enfoques estratégicos que reflejan las decisiones más comunes en materia de posicionamiento competitivo. Esta

información permite identificar las tendencias predominantes en cuanto a la manera en que las organizaciones orientan sus esfuerzos para mantenerse en el mercado o generar ventajas.

Figura 9

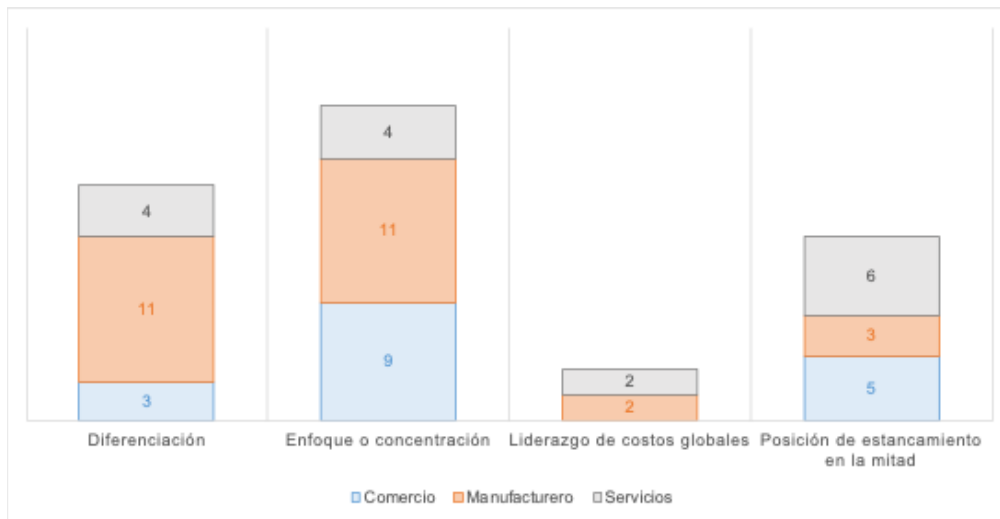
Estrategias aplicadas por las empresas



Nota. Elaboración propia.

Según los resultados mostrados en la Figura 9, la estrategia de enfoque o concentración es la más utilizada, con un 40%, lo que equivale a 24 empresas. Le sigue la estrategia de diferenciación, adoptada por el 30% de las empresas, es decir, 18 casos. En tercer lugar, se encuentra la posición de estancamiento en la mitad, con un 23,3%, correspondiente a 14 empresas. Por último, la estrategia de liderazgo de costos globales es la menos aplicada, con un 6,7%, equivalente a 4 organizaciones.

Continuando con los hallazgos relacionados con las estrategias empresariales, la Figura 10 presenta su distribución según el sector económico de las empresas encuestadas. Se analizaron cuatro tipos de estrategias en tres sectores productivos: comercio, manufactura y servicios.

Figura 10*Estrategias según sector económico*

Nota. Elaboración propia.

En la Figura 10 se observa que la estrategia de diferenciación fue adoptada por 18 empresas, lo que representa el 30% de la muestra. De este total, 3 pertenecen al sector comercio, equivalente al 5%, 11 al sector manufacturero, correspondiente al 18,3%, y 4 al sector servicios, que representan el 6,7%.

Le sigue la estrategia de enfoque o concentración, implementada por 24 empresas, que equivale al 40% del total encuestado. Dentro de este grupo, 9 empresas pertenecen al sector comercio, 11 al sector manufacturero y 4 al sector servicios, correspondientes al 15%, 18,3% y 6,7% respectivamente.

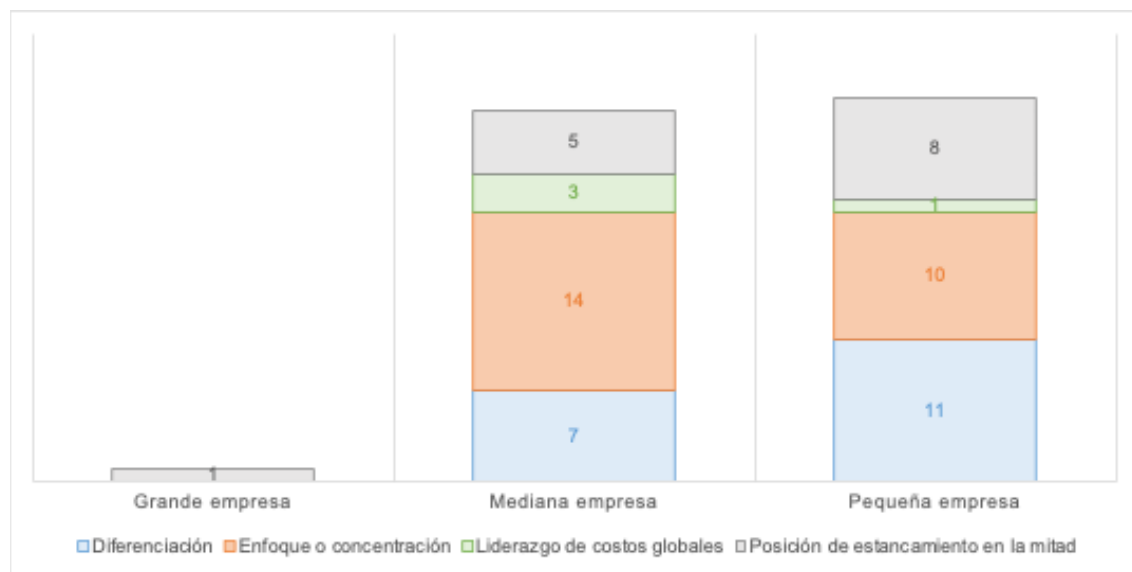
Por su parte, la estrategia de liderazgo de costos globales fue aplicada por 4 empresas, lo que representa el 6,7% de la muestra. En este caso, 2 empresas pertenecen al sector manufacturero y 2 al sector servicios, sin representación del sector comercio.

Finalmente, la estrategia denominada posición de estancamiento en la mitad fue reportada por 14 empresas, equivalentes al 23,3% de la muestra total. De estas, 5 pertenecen al sector comercio, 3 al sector manufacturero y 6 al sector servicios.

En continuidad con el análisis de las estrategias empresariales, la Figura 11 presenta su distribución según el tamaño de las empresas encuestadas. Esta clasificación permite observar cómo varía la elección estratégica en función de si la organización es pequeña, mediana o grande, aportando una visión comparativa entre escalas operativas.

Figura 11

Estrategias según tamaño de empresa



Nota. Elaboración propia.

En la Figura 11 se observa que las pequeñas empresas representan el grupo más numeroso, con 30 casos equivalentes al 50% de la muestra. Dentro de este grupo, 11 empresas aplican la estrategia de diferenciación, 10 utilizan enfoque o concentración, 8 reportan una posición de estancamiento y solo 1 adopta liderazgo de costos globales.

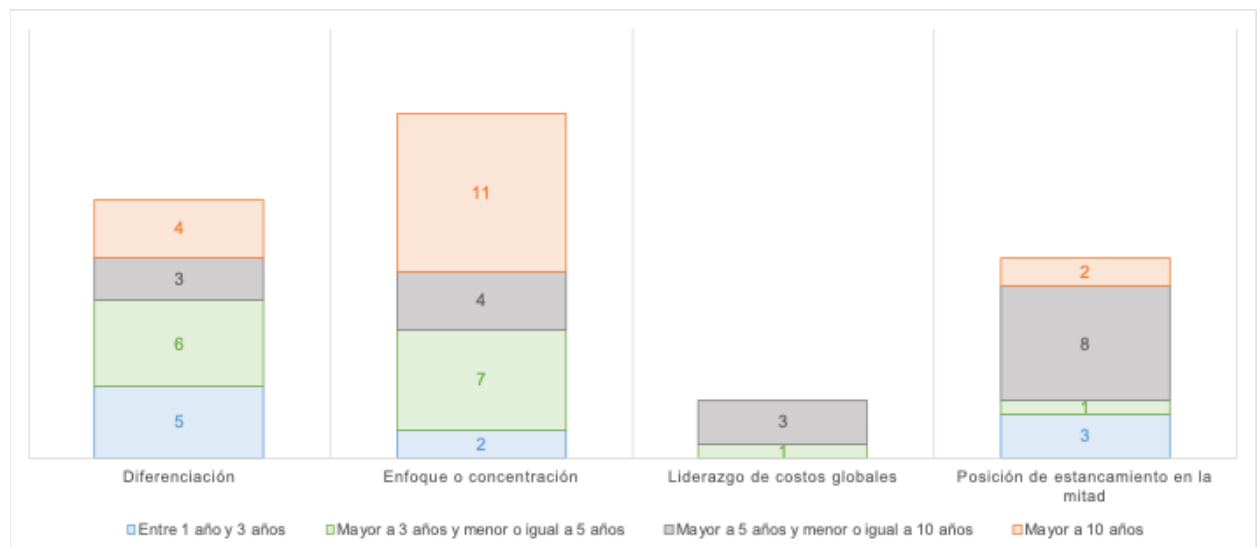
Las empresas medianas suman un total de 29 casos, correspondientes al 48,3% de la muestra. De estas, 14 emplean enfoque o concentración, 7 aplican diferenciación, 5 se ubican en estancamiento y 3 optan por liderazgo de costos globales.

Por último, el grupo de grandes empresas está representado por un solo caso, que adopta la estrategia de estancamiento, lo que equivale al 1,7% de la muestra total.

Como parte del análisis de los factores que pueden influir en la elección estratégica, la Figura 12 presenta la relación entre el tipo de estrategia adoptada por las empresas y su antigüedad en años de operación formal. Esta clasificación permite observar cómo varía la orientación estratégica según el tiempo de funcionamiento de las organizaciones encuestadas.

Figura 12

Estrategias y la antigüedad de las empresas



Nota. Elaboración propia.

En la Figura 12. se observa que la estrategia de diferenciación fue implementada por 18 empresas, lo que representa el 30% de la muestra. De estas, el 8,3% corresponde a empresas con entre 1 y 3 años de operación (5 casos), el 10% a aquellas con más de 3 y hasta 5 años (6 casos),

el 5% a empresas con más de 5 y hasta 10 años (3 casos), y el 6,7% a aquellas con más de 10 años (4 casos).

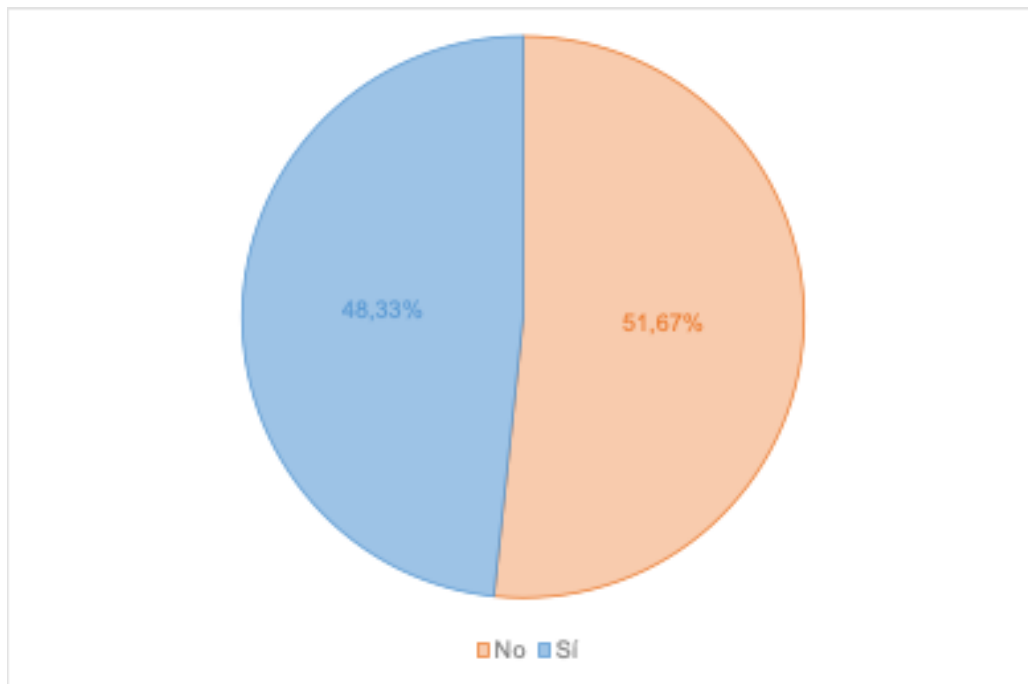
La estrategia de enfoque o concentración fue adoptada por 24 empresas, equivalentes al 40% del total. Dentro de este grupo, el 3,3% corresponde a empresas entre 1 y 3 años (2 casos), el 11,7% a más de 3 y hasta 5 años (7 casos), el 6,7% a más de 5 y hasta 10 años (4 casos), y el 18,3% a empresas con más de 10 años (11 casos).

En cuanto al liderazgo de costos globales, fue aplicado por 4 empresas, lo que equivale al 6,7% de la muestra. De estas, el 1,7% corresponde a empresas con más de 3 y hasta 5 años (1 caso), y el 5% a empresas con más de 5 y hasta 10 años (3 casos), sin representación en los demás rangos.

Por su parte, la estrategia de posición de estancamiento en la mitad fue utilizada por 14 empresas, correspondientes al 23,3% del total. En este grupo, el 5% corresponde a empresas entre 1 y 3 años (3 casos), el 1,7% a más de 3 y hasta 5 años (1 caso), el 13,3% a más de 5 y hasta 10 años (8 casos), y el 3,3% a empresas con más de 10 años (2 casos).

4.1.2 Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial

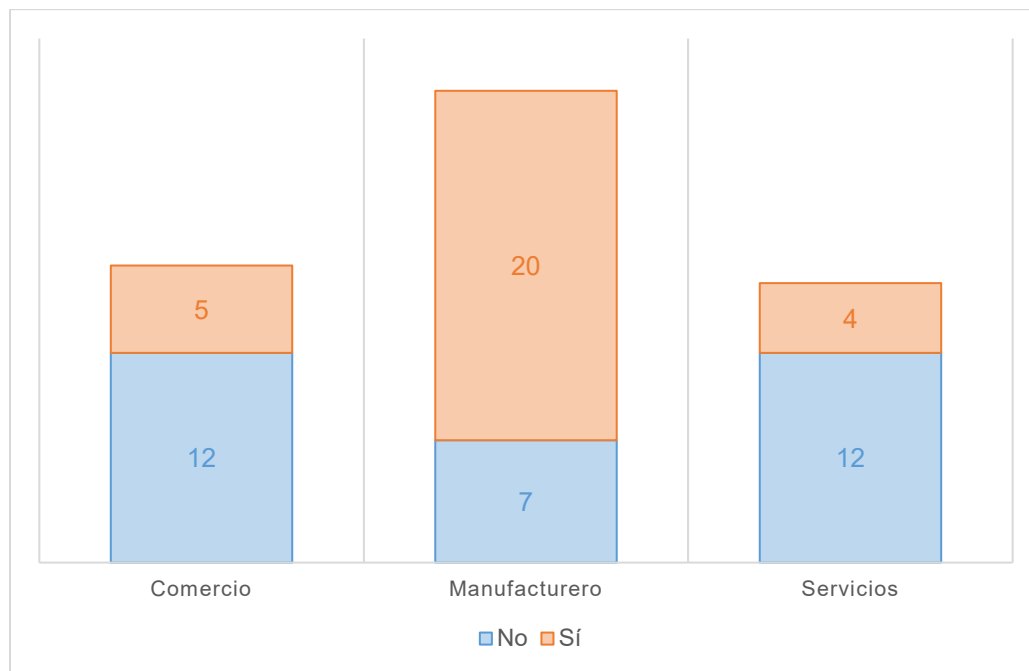
En este apartado se presentan los resultados sobre el uso de la gestión de proyectos como herramienta en la operación diaria de las empresas. La información fue brindada directamente por los CEO o personas en cargos equivalentes, quienes compartieron si en sus organizaciones se aplica o no esta práctica. A través de una respuesta sencilla, "Sí" o "No", fue posible conocer qué tan presente está la gestión de proyectos en la manera en que estas empresas llevan a cabo sus actividades.

Figura 13*Empresas que Implementan la Gestión de Proyectos en sus Operaciones*

Nota. Elaboración propia.

En la Figura 13. se observa que el 51,7% de las empresas, equivalentes a 31 casos, indicaron que no utilizan la gestión de proyectos en sus procesos. Por otro lado, el 48,3%, correspondiente a 29 empresas, manifestó que sí implementa esta herramienta en sus operaciones. La diferencia entre ambas respuestas es leve, lo que indica una adopción cercana al equilibrio entre quienes han integrado formalmente este enfoque y quienes aún no lo han incorporado.

A continuación, la Figura 14. presenta los resultados obtenidos a partir del cruce entre la utilización de la gestión de proyectos en las operaciones empresariales y el sector económico al que pertenecen las organizaciones, según la clasificación establecida en el Decreto 957 de 2019. El objetivo de este análisis es identificar cómo varía la aplicación de esta herramienta de gestión según el sector en el que opera cada empresa encuestada.

Figura 14*Uso de la gestión de proyectos por sectores económicos*

Nota. Elaboración propia.

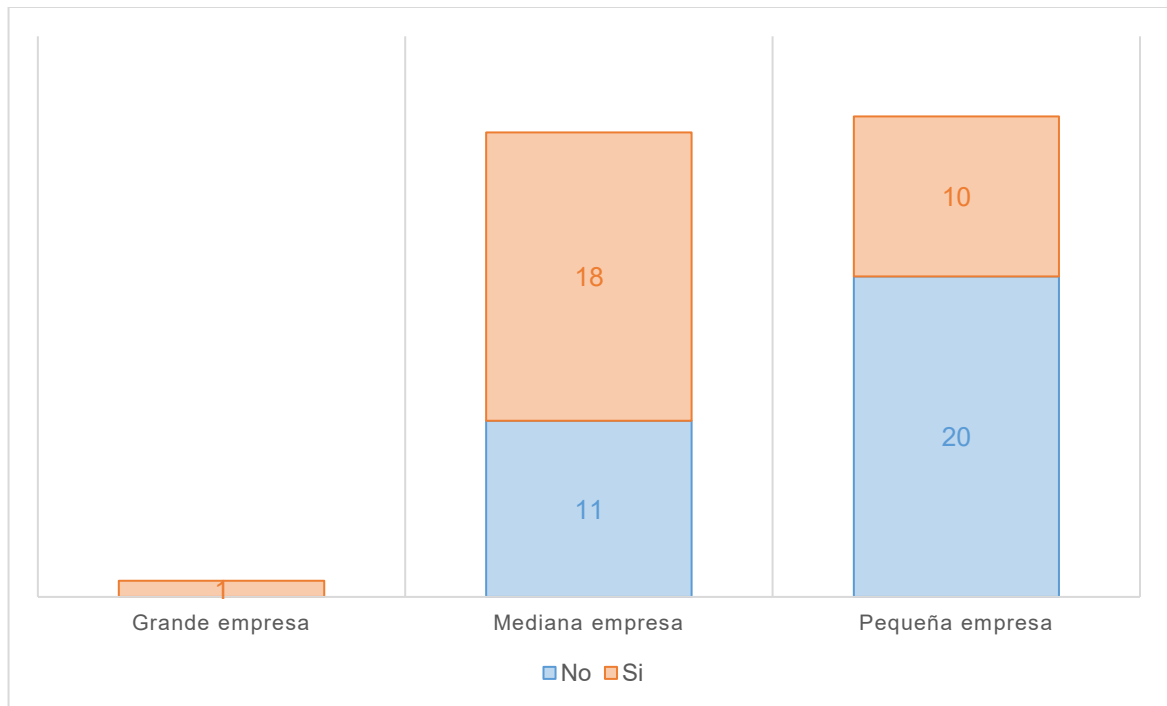
La Figura 14. muestra la distribución del uso de la gestión de proyectos según el sector económico declarado por los CEO o cargos equivalentes. En el sector manufacturero, 20 empresas indicaron utilizar esta herramienta, lo que representa el 33,3% de la muestra, mientras que 7 empresas del mismo sector (11,7%) afirmaron no implementarla. En el sector comercio, 5 empresas reportaron que sí la aplican, equivalentes al 8,3%, y 12 indicaron que no la utilizan, lo que representa el 20% de la muestra. Por su parte, en el sector servicios, 4 empresas señalaron que hacen uso de la gestión de proyectos (6,7%), mientras que 12 manifestaron no emplearla (20%). Esta distribución permite visualizar las diferencias en la adopción de esta herramienta según el sector económico al que pertenece cada organización.

En la siguiente Figura 15. se presentan los resultados del cruce entre la implementación de la gestión de proyectos en las operaciones empresariales y el tamaño de las empresas

encuestadas, clasificadas como pequeñas, medianas o grandes. El propósito de este análisis es identificar cómo varía el uso de esta herramienta de gestión en función del tamaño organizacional.

Figura 15

Uso de la gestión de proyectos por tamaño de las empresas



Nota. Elaboración propia.

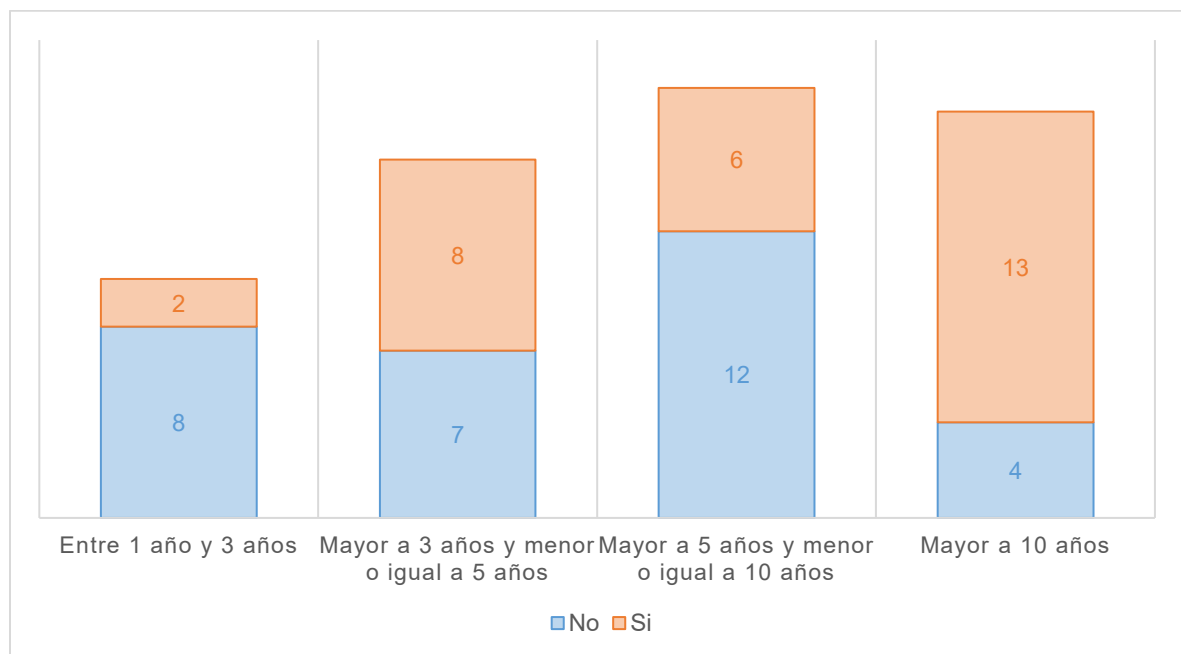
La Figura 15 presenta la distribución del uso de la gestión de proyectos según el tamaño de las empresas encuestadas. En el grupo de empresas medianas, 18 organizaciones indicaron utilizar esta herramienta, lo que representa el 30% del total, mientras que 11 señalaron no implementarla, equivalentes al 18,3%. Entre las pequeñas empresas, 10 afirmaron hacer uso de la gestión de proyectos, lo que corresponde al 16,7%, y 20 reportaron no utilizarla, representando el 33,3%. Finalmente, una única empresa clasificada como grande, equivalente al 1,7% de la muestra, manifestó que sí implementa esta herramienta en sus operaciones. Esta distribución

permite observar cómo varía la adopción de la gestión de proyectos en función del tamaño organizacional declarado por los CEO o cargos equivalentes.

En continuidad con el análisis de la implementación de la gestión de proyectos, la Figura 16 presenta su distribución en relación con la antigüedad de las empresas encuestadas. Para este análisis, se consideró el tiempo de operación formal y legal de cada organización, con el fin de observar cómo varía el uso de esta herramienta según los años de funcionamiento de la empresa.

Figura 16

Uso de la gestión de proyectos por antigüedad de las empresas



Nota. Elaboración propia.

La Figura 16. presenta la distribución del uso de la gestión de proyectos en relación con la antigüedad de las empresas encuestadas. En el grupo de empresas con más de 10 años de operación, 13 afirmaron utilizar esta herramienta, lo que representa el 21,7% del total, mientras que 4 indicaron no implementarla, equivalentes al 6,7%.

Entre las empresas con una antigüedad mayor a 5 y hasta 10 años, 6 señalaron que sí la emplean (10%) y 12 que no (20%). En el caso de aquellas con más de 3 y hasta 5 años de

funcionamiento, 8 reportaron uso de la gestión de proyectos (13,3%) y 7 indicaron no utilizarla (11,7%).

Por último, en el grupo de empresas con una antigüedad entre 1 y 3 años, 2 organizaciones manifestaron implementarla, lo que corresponde al 3,3%, mientras que 8 señalaron no hacerlo, equivalentes al 13,3%. Esta distribución permite observar cómo varía la adopción de la gestión de proyectos según el tiempo de operación formal de cada empresa.

4.2 De la entrevista

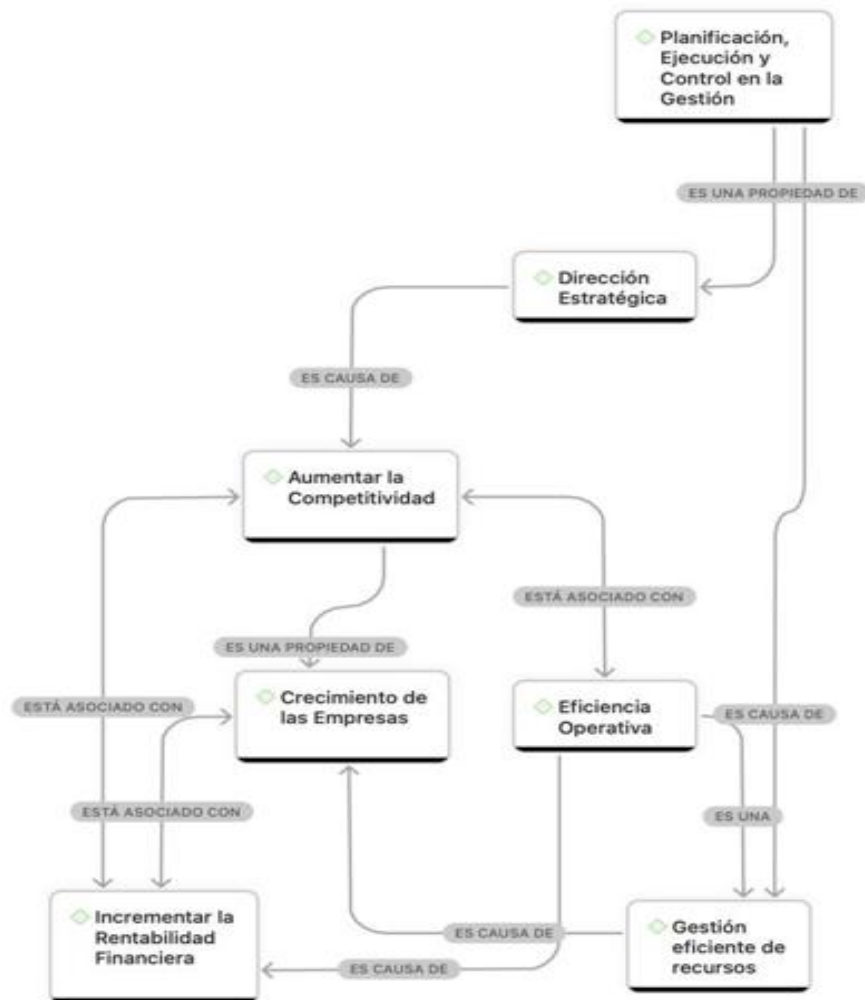
Aplicado el instrumento de recolección de datos a la muestra de CEO determinada, se evidenció variedad de perspectivas sobre la importancia y necesidad de la gestión de Proyectos dentro de las Empresas y su relación con la Estrategia empresarial adoptadas.

4.2.1 Análisis Pregunta 1 ¿Es importante la gestión de Proyectos?

En la primera pregunta se cuestionó lo siguiente: Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de proyectos? Evidenciadas las respuestas se identificaron 7 códigos, los cuales se muestran a continuación en la Figura 17.

Figura 17

Gráfico de Red ¿Es importante la gestión de Proyectos?



Nota. Elaboración propia.

Se destaca la importancia de la Planificación, Ejecución y Control en la Gestión como propiedad de la Dirección Estratégica, lo que indica que una buena planificación y control en la gestión son vitales para la toma de decisiones estratégicas. Así mismo, la *Dirección Estratégica* es el punto de partida para Aumentar la competitividad contribuyendo así a la eficiencia operativa y el crecimiento de las Empresas obteniendo así un aumento en la rentabilidad

financiera y la gestión eficiente de recursos, por lo tanto, las empresas deben focalizar sus esfuerzos en una gestión estratégica bien planificada para lograr un crecimiento y sostenibilidad.

Figura 18

Frecuencia de Palabras ¿Es importante la gestión de Proyectos?



Nota. Elaboración propia.

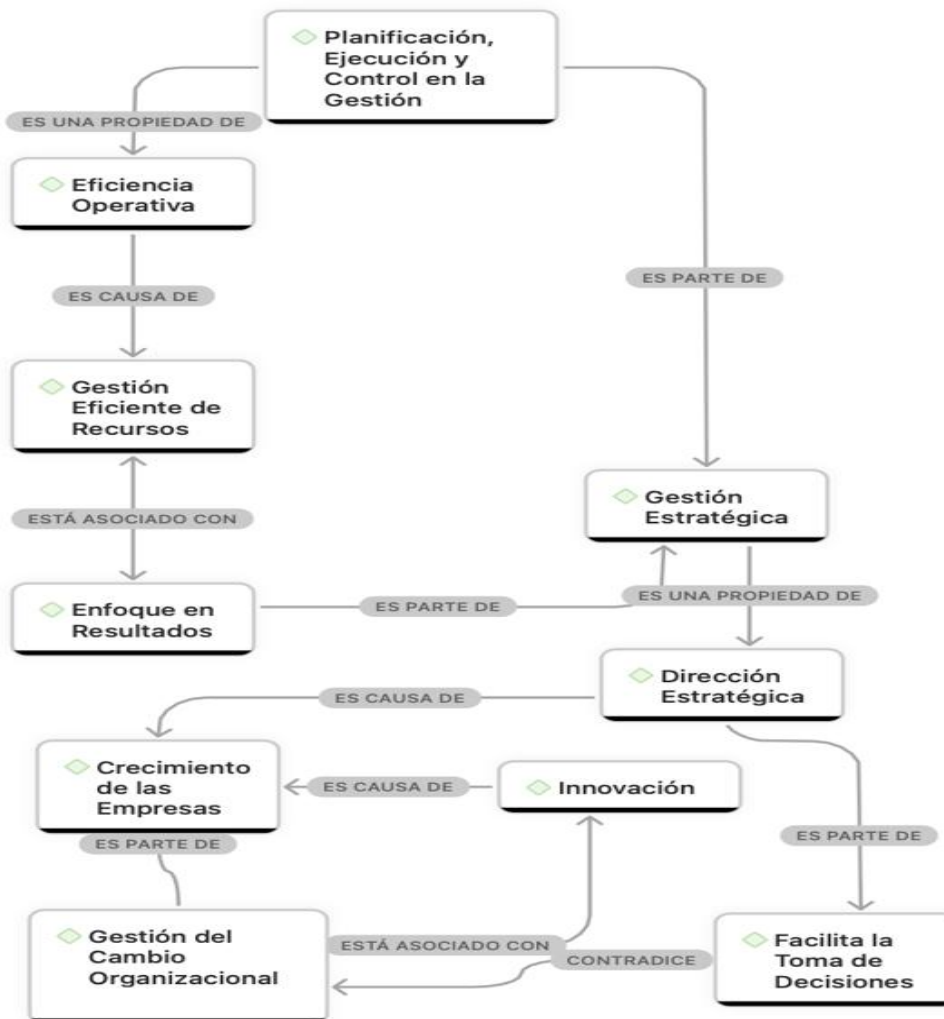
Se evidencia según la Figura 18. que palabras como Gestión, Empresa, crecimiento y Desarrollar se destacan como las más utilizadas por los CEO al preguntar sobre la importancia de la gestión de proyectos, por lo tanto, se puede deducir aspectos como la gestión, el crecimiento y el desarrollo son resultado de la gestión de Proyectos.

4.2.2 Análisis Pregunta 2. ¿Cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas?

En la segunda pregunta se cuestionó lo siguiente: Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿Cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas? Dadas las respuestas se identificaron 10 códigos, los cuales se muestran a continuación en la Figura 3.

Figura 19

Gráfico de Red ¿Cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas?



Nota. Elaboración propia.

En la Figura 19 se identifican varios códigos, destacando como eje principal la planificación, ejecución y control en la gestión, en relación con la pregunta planteada. Es interesante observar cómo los entrevistados definen conceptos como la eficiencia operativa, la gestión eficiente de recursos, el enfoque en resultados y la gestión estratégica como prioridades

5 Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito determinar el tipo de estrategia empresarial, según el modelo de estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación de la gestión de proyectos como herramienta empresarial en empresas de la industria de alimentos en Colombia, desde la perspectiva de sus CEO o cargos equivalentes.

En primer lugar, los hallazgos muestran que la estrategia de enfoque o concentración es la más utilizada (40%), seguida de la diferenciación (30%), y el liderazgo en costos globales (6,7%), mientras que la posición de estancamiento en la mitad fue identificada en casi un cuarto del total de la población (23,3%). Estos resultados coinciden con lo señalado por Porter (1980, 2008) y por Solís & Romero (2022), quienes destacan que el enfoque y la diferenciación son más efectivas en mercados donde los consumidores valoran atributos únicos y donde existen nichos que permiten especialización.

Por otra parte, los resultados evidencian que el 48,3% de las empresas encuestadas implementan gestión de proyectos, mientras que el 51,7% no lo hace. La adopción es más común en organizaciones con más de 10 años de operación y en empresas medianas, donde alcanza el 62% del segmento. En contraste, las empresas pequeñas muestran una adopción del 33,3% y las grandes, aunque son pocas en la muestra, reportan uso del 100%. Asimismo, al analizar los subsectores dentro de la industria de alimentos (manufactura, comercio y servicios), se observa que las empresas de manufactura concentran el mayor porcentaje de adopción de gestión de proyectos: 20 de las 27 reportaron implementarla, lo que representa el 74,1% de ese segmento. En contraste, en el comercio de alimentos la adopción alcanza solo el 29,4% (5 de 17 empresas) y en los servicios relacionados con alimentos llega al 25% (4 de 16 empresas). Estos resultados indican que la gestión de proyectos aún no es una práctica generalizada en el sector, pero sí se

percibe como un elemento clave en entornos que demandan innovación y control de procesos (Ruiz, 2021; Martínez et al., 2021).

En cuanto a la relación entre estrategia y gestión de proyectos, se observa que las empresas con estrategias de enfoque o diferenciación son las que muestran mayor tendencia a integrar estas prácticas. Por el contrario, aquellas en posición de estancamiento en la mitad o con liderazgo en costos presentan niveles bajos de adopción. Esto respalda lo planteado por Monge (2010) y Fuentes y Villanueva (2020), quienes señalan que la gestión de proyectos es un catalizador para maximizar el potencial de estrategias diferenciadoras y de innovación, mientras que la falta de claridad estratégica reduce la capacidad de generar ventajas sostenibles.

Asimismo, el análisis cualitativo permitió profundizar en la visión de los directivos. En la primera pregunta, la mayoría reconoció la importancia de la gestión de proyectos como un medio para lograr objetivos organizacionales, vinculando planificación, ejecución y control con dirección estratégica y competitividad (Porter, 2008; Monge, 2010). Términos como gestión, empresa, crecimiento y desarrollar mostraron que los CEO asocian esta práctica con el desarrollo organizacional y la búsqueda de rentabilidad.

De igual forma, en la segunda pregunta, los CEO identificaron como causas que justifican la gestión de proyectos la eficiencia operativa, la optimización de recursos y el enfoque en resultados. También señalaron la dirección estratégica como un factor que favorece la toma de decisiones y facilita la adaptación al cambio organizacional, lo que fortalece el crecimiento empresarial.

Finalmente, en la tercera pregunta, la mayoría consideró viable anidar la gestión de proyectos con la estrategia corporativa, siempre que existan procesos claros y mecanismos de gobernanza. La frecuencia de palabras como empresa, proyecto, gestión, crecimiento y

posicionamiento reflejó que los directivos ven esta integración como un medio para asegurar competitividad y sostenibilidad (Martínez et al., 2021; Ruiz & Márquez, 2022).

En conjunto, los resultados permiten responder a la pregunta planteada: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las empresas de la industria de alimentos en Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa? Se concluye que las estrategias predominantes son el enfoque y la diferenciación, y que son precisamente estas empresas las que más implementan gestión de proyectos, confirmando que existe una correlación positiva entre claridad estratégica y adopción de esta práctica.

Como reflexión final, a partir de los resultados y las limitaciones identificadas, se proponen nuevas líneas de investigación: analizar de forma causal la relación entre tipo de estrategia y desempeño empresarial mediada por la gestión de proyectos; desarrollar estudios longitudinales que observen la evolución de la estrategia y la adopción de proyectos en la industria de alimentos; realizar comparativas sectoriales con otras industrias manufactureras o de servicios; y explorar las barreras de adopción en PYMES, considerando factores culturales, financieros y de capacitación.

Referencias

- Annherys, P., Jaiham, H., & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2).
- 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.*
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), (2023). *Industria de Alimentos, Datos Sectoriales*. <https://www.andi.com.co/Home/Camara/16-industria-de-alimentos>.
- Blocher, E. J., Juras, P. E., Smith, S. D. (2023). *Administración de costos. Un enfoque estratégico*.
- Cárdenas-Mero, B. S., Solís-Cedeño, V., Moreira-Roca, J., & Villafuerte-Muñoz, W. (2021). Estrategias Low Cost como Factor Determinante de Competitividad de las Pymes Manufactureras de Manta–Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(5), 03-15.
- Castillo, A. T. (2019). Enfoques de estrategia y modelos de negocio. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, 6(2), 55-66.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- Colombia Productiva, & IDOM Consulting. (2020). *Plan de negocios: Sector de alimentos procesados visión a 2032*. Ministerio de Comercio.
- DANE Colombia. (2022). *Encuesta Anual Manufacturera EAM*.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EAM/bol-EAM-2022.pdf>

- Flyvbjerg, B. (2021). Los diez principales sesgos conductuales en la gestión de proyectos: una visión general. *Project Management Journal*, 52(6), 531-546.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921002702>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Fuentes, I. M., & Villanueva, T. A. (2020). Estrategias competitivas genéricas en diferentes contextos empresariales. *El estratega*, 17, 35.
- Gallegos Valle, K. C. (2022). *Estrategia y Competitividad Empresarial. Caso SAVE (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador)*.
- Guerra Delgado, Y., de la Nuez Hernández, D., & Marín Cuba, L. G. (2023). Diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia en empresas de la industria cárnica. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(3).
- Hiriyappa, B (2022). *Estrategia Corporativa*. Babelcube, Inc.
- Investin Colombia, (2023). *Alimentos Procesados*.
<https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos/alimentos-procesados>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Lambretón Torres, V., Garza Fernández, G. (2021). *Costos para la toma de decisiones*. Pearson Educación.
- Lievano, J. A. B., Virgüez, J. B., & Fonseca, S. P. P. (2024). Estructura de trabajos de investigación para grado en programas de maestría en profundización de las ciencias administrativas. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 15(2).

- Liévano, J. A. B., Ramírez, S. M. P., & Fonseca, S. P. P. (2022). Analysis of business classification by size of member or associate countries of the Andean Community (CAN). *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 2(1).
- Lievano, J. A. B. (2024). Methodology for validating the type of Porter's generic strategy implemented by the company and its relationship with project management. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 24(1), 36-48.
- Lievano, J. A. B., Virgüez, J. B., & Fonseca, S. P. P. (2024). Estructura de trabajos de investigación para grado en programas de maestría en profundización de las ciencias administrativas. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 15(2).
- Lishner, I., & Shtub, A. (2023). Mejora de la planificación estratégica de proyectos: selección de la metodología de desarrollo de productos adecuada. *Information*, 14(632).
<https://doi.org/10.3390/info14120632>
- Magdaleno, J. A. R., Zamores, S. M., & Zesati, R. E. F. (2019). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13, 1099-1115.
- Maldonado, J. Á. (2018). *La estrategia empresarial, su formulación, planeación e implantación*.
- 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.
- Martínez Montes, G., Alegre Bayo, J., Jadraque Gago, E., & Moreno Escobar, B. (2021). Project Management Methodologies: Challenges and Trends. The PM2 Case. 25th International Congress on Project Management and Engineering, Alcoi, 6th – 9th July 2021.

Mas, F. F. (2023). Concentración de mercado y ética managerial: un análisis genealógico.

Cuadernos de Economía Crítica, 9(17), 59-79.

Méndez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y

estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.

Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las

empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1).

Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y

relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26.

Nuño de León, P. d. R. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer

Milenio.

Ortiz Velásquez, M. Piscioti Quintero, K. & Lombana-Coy, J. (2023). *Ruta empresarial:*

estrategias para la nueva era de los negocios. Universidad del Norte. <https://elibro-net.unibarranquilla.basesdedatosezproxy.com/es/ereader/unibarranquilla/265179?page=1>

34

Pérez, B. J., y Rojas, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su

evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(4), 157-179.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Free Press

Porter, M. (1996). *What is Strategy*. Harvard Business Review.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y*

de la competencia (edición revisada). Grupo Editorial Patria

- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ediciones Pirámide.
- Prada, C., Rodríguez, A., Escobar, D., Llano, L. y Ciurlo, C. (2021). *MiPymes: el pilar para la reactivación económica*. Centro de estudios económicos, ANNIF.
- Ramírez, L. M. (2020). *Diseño de estrategias para generar ventaja competitiva*. El estratega, 111.
- Reiff, J., & Schlegel, D. (2022). Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(2), 45-63.
doi: 10.12821/ijispm100203
- Rodero, J. A. R. (2019). *Estrategia empresarial práctica*. Ra-Ma Editorial.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 465-475.
- Ruiz Sierra, G. (2021). *Adecuación de las Metodologías Ágiles a la Gestión de Proyectos – Revisión Bibliográfica*. Trabajo de Fin de Máster, Universidad del País Vasco.
- Ruiz, R. L., & Marquez, H. Y. (2022). Cambios en la Guía del PMBOK del Project Management Institute, su Certificación y aplicación en la Gestión de Proyectos: Una revisión sistemática. *SCIÉND0*, 25(4), 437-443. <http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2022.055>
- Rumelt, R. (2011). *The Perils of Bad Strategy*. McKinsey Quarterly.
- Salvatorre, C. (2003). *Cadena estratégica de la pequeña y mediana empresa exportadora de textiles para lograr ventajas competitivas mediante un modelo exportador caso: ciudad de La Paz*,

- Solís, F. M. V., & Romero, J. G. I. G. (2022). Las Estrategias Competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital. *Lúmina*, 23(2), 1.
- Tarzijan, J. (2019). Fundamentos de estrategia empresarial. Alpha Editorial.
- Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. *Procedia Computer Science*, 181, 746-756.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921002702>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A. (2023). *Administración Estratégica*.
- Torres, G., González, R., & Cano, A. (2019). Procesos de innovación tecnológica en grupos empresariales. El caso de una empresa de autoservicios. En Tendencias en la investigación Universitaria. *Una visión desde Latinoamérica*. 6(7). Colección Unión Global. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero, pp. 145-158.
- Urbina Galindo, A. C. (2018). *Modelo de las 5 fuerzas de Porter, aplicación empresas Toks México y Frisby Colombia* (Doctoral dissertation, Ciencias Económicas y Administrativas-Maestría en Administración).
- Villareal Solís, F., & Gómez Romero, J. I. (2022). Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango capital. *Lúmina*, 23(2), E0021.
- Wambura, D. S. (2024). Prácticas de gestión de proyectos: una clave para el desempeño organizacional. *Journal of Trauma and Disability Studies*, 3(3).

Zambrano-Zambrano, W., & Vegas-Meléndez, H. J. (2021). Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. Reflexiones desde el contexto ecuatoriano. *Revista científica multidisciplinaria arbitrada YACHASUN-ISSN: 2697-3456*, 5(8), 87-104.

Apéndices

Apéndice A

Encuesta estrategia empresarial y gestión de proyectos

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

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!

Apéndice B

Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos

CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO – ENTREVISTA

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

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

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

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

ENTREVISTA

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

¡Gracias por su participación!

Apéndice C

Consentimiento informado de encuesta

Consentimiento informado - Encuesta

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT: _____

Fecha: _____

Apéndice D

Consentimiento informado de 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: _____