



Tipos de estrategia empresarial e implementación de la gestión de proyectos en empresas de la ciudad de Bucaramanga

Sergio Andrés Velasco Díaz ID 999946

Luz Marina Correa Mosquera ID 991358

Elizabeth Vélez Vanegas ID 999944

Jhon Freddy Ramos Rojas ID 536292

Dahiana Alejandra Yepes Medina ID 569898

María Yazmín Sánchez Zipa ID 850798

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Octubre 2025.

Tipos de estrategia empresarial e implementación de la gestión de proyectos en empresas de la  
ciudad de Bucaramanga

Sergio Andrés Velasco Díaz ID 999946

Luz Marina Correa Mosquera ID 991358

Elizabeth Vélez Vanegas ID 999944

Jhon Freddy Ramos Rojas ID 536292

Dahiana Alejandra Yepes Medina ID 569898

María Yazmín Sánchez Zipa ID 850798

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

Asesor(a)

Jhony Alexander Barrera Liévano

Post Doctor en Administración y Negocios

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

**26 octubre 2025.**

### **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a Dios por ser el inspirador para cada uno de nuestros pasos dados en mi convivir diario; a nuestros padres por ser los guías en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre; a nuestros hermanos, por ser el incentivo para seguir adelante con este objetivo, a nuestro director Jhony Alexander Barrera Liévano por entregarnos sus conocimientos para realizar los propósitos que tenemos en mente.

Tipos de estrategia empresarial e implementación de la gestión de proyectos

### **Agradecimientos**

A los docentes y compañeros de grupo que aportaron en la consecución de este proyecto.

## Contenido

Lista de tabla .....	7
Lista de figuras .....	8
Lista de anexos.....	9
Resumen .....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1. Descripción del problema.....	14
1.2. La pregunta de investigación.....	16
1.3. Los objetivos de investigación .....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. Justificación de la investigación.....	17
2. REVISIÓN LITERARIA.....	19
2.1. Estrategia empresarial.....	19
2.2. Estrategias genéricas de Porter .....	21
2.2.1. Liderazgo de costos globales.....	21
2.2.2. Diferenciación. ....	23
2.2.3. Enfoque o concentración. ....	25
2.2.4. Posición de estancamiento en la mitad. ....	27
2.3. Gestión de proyectos.....	28
3. METODOLOGÍA .....	31
3.1. Enfoque y alcance de la investigación .....	31
3.2. Población y muestra .....	31
3.3. Definición de la población .....	32
3.4. Cálculo y selección de la muestra.....	33
3.5. Instrumento(s).....	33

## Tipos de estrategia empresarial e implementación de la gestión de proyectos

3.6.	Descripción de procedimientos .....	34
3.7.	Análisis de información .....	35
3.8.	De la encuesta .....	35
3.9.	De la entrevista.....	35
3.10.	Consideraciones éticas .....	36
3.10.1.	Análisis de consideraciones éticas.....	36
3.10.2.	Consentimiento informado y procesamiento de datos personales .....	36
4.	RESULTADOS .....	37
4.1.	De la encuesta .....	37
4.1.1.	Del tipo de estrategia genérica de Porter .....	45
4.1.2.	Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial.....	46
4.2.	De la entrevista.....	48
4.2.1.	Importancia de la gestión de proyectos en el sector automotriz .....	48
4.2.2.	Puntos causales frente a la gestión de proyectos en las empresas automotriz. ....	49
4.2.3.	Fusión de la gestión de proyectos con las estrategias empresariales del sector automotriz	
	51	
5.	CONCLUSIONES.....	53
	Referencias.....	56
	Anexos.....	63

## Tipos de estrategia empresarial e implementación de la gestión de proyectos

### Lista de tabla

Tabla 1. Parque empresarial del sector automotriz de la ciudad de Bucaramanga	16
Tabla 2. Clasificación empresarial en Colombia por tamaño	34

## Lista de figuras

- Figura 1. Tipo de Sociedad de las Empresas en las que los participantes son CEO o Cargo Equivalente **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 2. Distribución de Sectores Económicos según el Decreto 957 de 2019 **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 3. Distribución del Tamaño de las Empresas según Decreto 957 de 2019 **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 4. Antigüedad de las Empresas según su Funcionamiento Legal **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 5. Distribución por Género de los Participantes (CEO o cargo equivalente) **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 6. Nivel de Escolaridad más Alto Culminado por los CEO **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 7. Distribución por rango de edad del CEO o cargo equivalente **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 8. Estrategia Aplicada por la Empresa **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 9. Uso de Gestión de Proyectos en la Empresa **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 10. Categoría sobre la importancia de la gestión de proyectos en el sector automotriz 51
- Figura 11. Categoría sobre los puntos causales de la gestión de proyectos en el sector automotriz 53
- Figura 12. Fusión de la gestión de proyectos con las estrategias empresariales del sector automotriz. 54

**Lista de anexos**

Apéndice A. Encuesta	68
Apéndice B. Entrevista	72
Apéndice C. Consentimiento informado-Encuesta	73
Apéndice D. Consentimiento informado - Entrevista	74

## Resumen

**Introducción:** Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) eran la fuerza impulsora del mundo, el Producto Interno Bruto nacional por ciudad, y ya se han convertido en una gran fuerza en la Tierra desde que comenzó la recuperación económica internacional hace unos años. Estas empresas contribuyen al producto interno de sus naciones, proporcionan empleo y generan ingresos, mejorando así la calidad de vida de todos los que viven allí. Estos son los principales objetivos de cualquier empresa o gobierno según la comprensión actual en la investigación de gestión empresarial (se utilizó la propuesta de estrategias genéricas de Porter aquí).

**Materiales y Métodos:** 60 personas a las que pregunté me dieron sus opiniones a través de conversaciones. Consistentemente usaron el método cualitativo, que explica cómo primero fueron directores ejecutivos a cargo de pequeñas empresas y luego de grandes. Muchos no dieron entrevistas y solo devolvieron cuestionarios después de repetidas solicitudes.

**Resultados:** Si la empresa está categorizada en tantos tipos diferentes, ¿cómo puedes pertenecer a aquellos distintos de aquellos a los que pertenecen tu cuenta y dirección de la compañía? Se muestra que el sistema de gestión aplicaba un enfoque flexible con menos factores limitantes. Esta es la estrategia empresarial adaptada del modelo de Porter.

**Conclusiones:** La planificación empresarial de si uno más debe adoptar la gestión de proyectos o no, la empresa en su conjunto en un tiempo amplio para lograr los objetivos deseados puede llamarse estrategia empresarial, palabras de una teoría antigua de clase.

**Palabras clave:** Estrategias; empresas; fiabilidad; cliente; gestión de proyectos; sector automotriz.

### **Abstract**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a vital role in the economy of any country, particularly in the current context of international economic recovery, as they contribute significantly to the national Gross Domestic Product and to the creation of direct employment, thereby improving quality of life and opportunities for the population. This study aims to determine the type of business strategy, according to Porter's generic strategies framework, and its relationship with the implementation—or lack thereof—of project management as a managerial tool in large, medium, and small enterprises in the automotive sector in Bucaramanga, Colombia, from the perspective of their CEOs. A qualitative exploratory methodology was applied with a group of 60 CEOs from small, medium, and large companies in the automotive sector of Bucaramanga, selected through convenience sampling. The findings reveal that more than 90% of the companies correspond to the legal structure of simplified joint-stock companies, and regarding the strategies implemented, the evidence suggests a flexible preference aligned with Porter's model in response to competitive and changing environments with limited resources. It is concluded that strategic business planning focuses primarily on the efficient management of projects to assess the feasibility of proposed objectives and goals and to identify the most favorable path for the company.

Keywords: Strategies; companies; reliability; customer; project management; automotive sector.

## Introducción

Las PYME son un motor importante en la economía de una nación, especialmente bajo el actual panorama económico internacional en el que nos encontramos. Las PYME contribuyen al Producto Interno Bruto nacional y también contribuyen directamente al empleo en las ciudades, mejorando, como resultado, la calidad de vida de los residentes.

Estas organizaciones empresariales varían. La Red de Cámaras de Comercio (NNCC, 2023) las clasifica como unidades productivas con 10 a 200 trabajadores que tienen activos valorados en cualquier monto entre 501 a 15,000 salarios mínimos actuales (SMMLV).

En 2020 se vieron 26% más de pequeñas empresas y 3% menos de medianas, en comparación con un año antes, según un análisis de la dinámica de crecimiento en ese momento hasta el presente.

Sin embargo, es probable que no todas estas empresas sobrevivan cinco años. Esto incluye diversas causas: falta de financiamiento, establecer metas o propósitos de manera demasiado general y no saber gestionar correctamente sus propios asuntos administrativos (Mbogal, 2018).

La planificación estratégica es una práctica clave para el crecimiento empresarial en las PYME: les ayuda a definir la misión y visión de la empresa con éxito; facilita la creación de instalaciones racionales con sus objetivos; y proporciona longevidad a los gerentes a lo largo del tiempo. En caso de que la empresa fracase, dejará más margen para error al intentar predecir cuándo, dónde y qué tipo de riesgo podría materializarse: la estrategia junto con una buena planificación (Pazmiño et al., 2019).

La estrategia empresarial significa observar las prioridades empresariales desde una perspectiva amplia, no solo dentro de las cuatro paredes. Para administrar con éxito una empresa, examinen las opciones de innovación y sopesen los pros y los contras de los objetivos de inversión de esta manera (Geney, 2017).

El presente artículo está organizado de la siguiente manera: Primeramente, la proclamación del marco de investigación, donde se expone la historia, las razones del estudio, la realidad que se va a investigar y las principales dificultades y lagunas que justifican la necesidad de investigación. Los materiales comprenden tanto la delimitación del problema como la formulación de la pregunta central de investigación.

En segundo lugar, se presentan los objetivos en detalle. Aunque solo hay un objetivo general, puede haber muchos objetivos específicos a ese fin. El objetivo general proporciona orientación para todo lo estudiado en temas relevantes, y estos resultados particulares se logran al seguir el objetivo de investigación establecido al comienzo de cada parte donde ocurre.

Posteriormente, introduzco la justificación de este estudio, su relevancia académica, social y práctica, y qué contribución hace al socialismo e incluso a la sociedad en su conjunto. Como todos los buenos documentos, este también presenta un resumen de la literatura que trata de escritores o está escrita por ellos y da una base teórica a sus propios predecesores de alguna manera explotados.

Por lo tanto, esta sección tiene como objetivo situar el problema dentro de un marco conceptual sólido; documenta su estado actual de conocimiento y se asegura de que su investigación no será paralela, sino más bien lo último de la producción académica previa tanto cercana como lejana. En total, dicha distribución asegura que el proyecto preliminar ya contiene elementos básicos para avanzar como una empresa exitosa.

No después de que se presentan los resultados del proceso de investigación llega la Conclusión, que comprende una sección indispensable. Allí, a la luz de los objetivos establecidos y hasta qué punto fueron alcanzados, se realiza el análisis. De lo contrario, uno solo resume información, pero no agrega un punto de vista crítico que se conecte con el problema original y las contribuciones amables que la investigación deja como resultado en diferentes campos como aquellos que presenta la sociedad intelectual, social o incluso profesional.

Finalmente, esta sección también incluye una breve historia del estudio de investigación en sí, junto con hitos importantes como la concepción, el desarrollo, la finalización y la publicación.

Se cierra con algo de información de fondo sobre la autora principal y sus calificaciones en esta área de investigación.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema

Los orígenes de las empresas frente a múltiples desafíos pueden rastrearse a diferentes circunstancias. En general, por ejemplo, pueden deberse a factores internos o externos de la misma empresa (Mariño Ibáñez et al., 2008).

Si la gestión de las empresas es realmente el organismo encargado de tomar sus decisiones más relevantes, generalmente no serán operativas (cuando dicha gestión corresponde a departamentos) o estratégicas (si se trata de un rol de gerente generalista: presidente, CEO...), aunque rara vez o nunca legislativas. Incumbe a la gestión de la empresa para hacer negocios y permanecer en el negocio.

En 2008, Kim y Mauborgne indican que el ámbito académico está dirigido a formar gerentes, cuyos efectos prácticos en el ámbito profesional serán algo que los críticos intentarán probar a lo largo de este documento; por lo tanto, se utilizan metáforas como: hay océanos rojos y océanos azules; es necesario explicar la necesidad de diferenciación para no desvanecerse en el mercado; finalmente, visto por nosotros y Monterroso al atravesar 2016, si la gestión debe encontrar una entrada clara enfrentándose a un futuro arrojado a una jungla frenética que se preocupa poco o nada por su víctima. Con la estrategia neuronal de la organización como medio para alcanzar sus objetivos (French, 2006).

Los problemas en el proceso de gestión son problemas de planificación (principalmente de naturaleza estratégica) y problemas de gestión (habilidades que movilizan la actividad del gerente) (de León, 2012).

Como caso particular, en el ejemplo descrito anteriormente, en el que se representa la ciudad de Bucaramanga – Colombia, se muestra la composición empresarial tal como se presenta en la tabla 1. Podemos ver que, como en gran parte del mundo (ver Arce et al., 2021), la mayoría de las empresas se encuentran dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas.

**Tabla 1.**

***Parque empresarial del sector automotriz de la ciudad de Bucaramanga***

Tamaño de empresa según SMLV	Bucaramanga
Grande (30.000 en adelante)	14.815
Mediana (5001 a 30000)	21.400
Pequeña (501 a 5000)	6.200
Total	42.415

*Nota:* Adaptado de cámara de comercio de Bucaramanga (2024)

Algunas empresas surgen como respuesta a la necesidad de obtener ingresos, pero al buscar sobrevivir con un simple libro de cuentas o algo de comida en la mesa, no realizan un estudio de mercado que permita saber si puede haber una vida marginalmente rentable dado ciertos plazos. Normalmente, estos estudios deben ser realizados por empresas que tienen la capacidad de ofrecer este servicio profesionalmente, pero es muy costoso porque tienen un proceso complejo para obtener un resultado aceptable (Girón 2017).

El vicio que más amenaza la sostenibilidad y la buena imagen de las empresas en Bucaramanga es la informalidad empresarial experimentada por este centro de población; esta situación se ha convertido en una realidad preocupante, y es al mismo tiempo una de las principales razones de inestabilidad en los mercados locales de sus instalaciones porque, según evidencia, "la informalidad a través del ahorro en impuestos, renta y servicios puede ofrecer precios más bajos que la competencia" (Vargas, 2019).

Al respecto, Ruiz (2019) menciona que la informalidad empresarial es resultado de los altos costos generados por las operaciones de formalización; en consecuencia, dichos costos deben reducirse para que los emprendedores realicen el cambio.

**Perspectiva Financiera/Económica:** Es cuando la empresa simplemente se mantiene; las decisiones financieras y/o económicas se toman con un horizonte temporal de unos pocos días (¿horas?); su existencia/crecimiento está en riesgo.

## **1.2. La pregunta de investigación**

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

## **1.3. Los objetivos de investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

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

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las grandes, medianas y pequeñas empresas del sector automotriz de la ciudad de Bucaramanga - Colombia.

2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las grandes, medianas y pequeñas empresas del sector automotriz de la ciudad de Bucaramanga - Colombia.

3. Identificar la perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

No está mal hacer visible la importancia de las empresas para las economías de todo el mundo, porque promueven el desarrollo económico a nivel local, regional y nacional en diferentes características. Esto se observa en el circuito económico, que proporciona bienes y servicios, paga impuestos y genera demanda de empleo (Massad, 2007; Barrera & Parra, 2020). La salud del tejido empresarial es una preocupación social relevante ya que afecta, entre otras variables, al empleo y al crecimiento (Barrera Liévano et al., 2022).

Debería, por lo tanto, ser una variable que los gobiernos a todos los niveles querrán desarrollar más, pero siempre con el objetivo de asegurarse de que la actividad económica esté pagando y no siendo totalmente aprovechada por los habitantes locales. Esta podría ser una de las razones que mantiene a las empresas alejadas de desaparecer; para mantenerse competitivas, las organizaciones eligen directores ejecutivos adecuados (Muhammad y Ameer, 2021) que puedan guiar su camino desde la condición actual hacia un futuro ideal que los verdaderos administradores suelen considerar como visión empresarial.

Además de lo anterior y basándose en datos del Informe de Registro de Vehículos (Fenalco, 2024), hasta enero de 2024 en Colombia, el grupo de dinámica automotriz comenzó el año vendiendo un total de 11,581 nuevas unidades; sin embargo, se observó una disminución en las compras-ventas cuando estas cifras se analizaron en comparación con el proceso registrado el año pasado:

Las ventas de vehículos eléctricos crecieron un 22 por ciento en enero de 2024 en comparación con el mismo mes del año anterior.

Las ventas de vehículos híbridos se dispararon en enero de 2024, aumentando un 71% respecto a enero de 2023.

En enero, los mayores crecimientos por segmento fueron en furgonetas y vehículos utilitarios — un aumento del 74 por ciento y el 2 por ciento respectivamente respecto a enero de 2023.

Las ciudades donde el registro de nuevos vehículos creció más en el primer año son: Sincelejo con un 72%, Chía con un 33.5%, Tunja con un 27.4%, y Bucaramanga con un 11.4%.

Para el desarrollo del país, la industria automotriz es un generador de innovación y empleo, además de estar en continua reestructuración a nivel global, una actividad que se ha descrito como un sector dinámico y de productividad, tecnología y competitividad (Argote et al., 2019). Argumentan que la industria automotriz recibe impactos económicos de los tratados de libre comercio por varias razones: primero, una marca y tecnología internacional para la satisfacción del cliente en comparación con la industria nacional. Segundo, debido al alto precio en relación con los competidores que requieren optimización de costos de sistemas para la competencia internacional. Y tercero, debido a la estructura fiscal donde las medidas impositivas tomadas para la industria nacional no han sido muy buenas. Algunas marcas están dispuestas a soportar estos costos, para tener una ventaja y competir estableciendo plantas de ensamblaje en el territorio nacional (Mercado et al., 2017). Esto reduce la carga de las importaciones y permite permanecer en los mercados. Sin embargo, los ensambladores también se enfrentan a serios problemas debido a la aparición de nuevas marcas que se están afianzando en el país (Coronell y López, 2018). Esto se debe al menor costo de aranceles y bajos precios ya que el 70% de los vehículos provienen del extranjero (Padilla & Rivera, 2017) así como tiene tecnología de diseño entre las partes preferidas por el consumidor.

## 2. REVISIÓN LITERARIA

Esta revisión literaria, en términos de marco teórico, se plantea desde tres elementos fundamentales vinculados tanto a la pregunta como a los propósitos de investigación, tales como: estrategia corporativa; estrategias genéricas de Porter, y Administración de proyectos.

### 2.1. Estrategia empresarial

La palabra "estrategia" se deriva del término griego strategia. Strategos, o el arte del general en la guerra, es una construcción de dos palabras: Stratos (ejército) y agein (conducir; guiar). (Pérez et al., 2021).

Basado en Fernández y Martínez (2022), este concepto se origina desde el punto de vista militar y fue inicialmente capturado por la Biblia, específicamente en el Antiguo Testamento, donde Moisés empezó a dividir una autoridad entre otros mientras se enfocaba en una más importante; es decisivo para el desempeño de la estrategia (Freedman, 2016).

Para dirigir una organización, la estrategia es una característica adecuada para guiar y para que los recursos requeridos se gestionen de la mejor manera para la implementación hacia el logro de objetivos, metas y políticas. Así, la estrategia es una idea antigua y proviene del arte de liderar ejércitos (Mintzberg et al., 1997).

Tarzijan (2023), por otro lado, se refiere a la estrategia de negocios como un sistema de objetivos que una organización decide alcanzar, y más importante, cómo pretende perseguir estos objetivos. Por lo tanto, la estrategia es el nivel supremo de toma de decisiones en una organización.

La estrategia es una manera específica que una empresa utiliza para encontrar la mejor manera de alcanzar sus objetivos. Cabello et al. (2021) argumentan que la estrategia puede crear distinción y valor en cualquier actividad al hacer algo diferente de otras empresas mientras preserva la unicidad con el tiempo.

Según Díaz et al. (2013), implica realmente hacer cosas desarrollando diferentes actividades de acuerdo con la capacidad de la empresa en hacer un posicionamiento único y lograr metas futuras (Buitrago y Fernández, 2012). Una vez que se han tomado las decisiones

sobre qué hacer, las interacciones con el entorno determinarán y asegurarán la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

López Navaza, C. y Soteras, Á. M. (2013) explican que el concepto de estrategia fue importado en 1944 por Von Neumann y Morgenstern en la teoría económica y el entorno académico a través de la teoría de juegos, cuya idea básica, como en ambos ejemplos, es la competencia.

Por el contrario, Saldarriaga (2008) afirma que la gestión estratégica no reside solo en la carrera competitiva contra los oponentes, sino que guía a la organización para optimizar cómo se gestionan todos los recursos y se cumplen las tareas.

Más adelante, en 1962, Alfred Chandler y Kenneth Andrews acuñaron el término estrategia tal como se usa en el contexto de la teoría de la gestión con su definición: la determinación conjunta de objetivos y las líneas de acción para lograrlos introducida por estos dos autores (Chandler 1962, Andrews 1971).

Una de las características interesantes de la definición de Andrews (1970) es la expresión directa que presta sobre lo que considera ser otros valores no económicos para las empresas, como la solidaridad humana, el amor por la naturaleza, la honestidad y otras virtudes que elevan a las personas y, por lo tanto, son de comportamiento superior al menos en las organizaciones.

El tipo de desarrollo que la empresa desea lograr y las características específicas de su mercado objetivo determinarán qué estrategia debe optar: ¿Cuál es el plan a 5 años (o plan a 10 años)? ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Cómo es el comprador?

Llegamos a conocer el entorno competitivo de la empresa haciendo estas preguntas y las respuestas pueden guiarnos en la selección de la estrategia. Más importante que lo que pensamos que es la mejor decisión, no obstante, es tomar una.

Las estrategias competitivas al menos nos dan una dirección a seguir, y lo mejor es dar algún paso hacia donde queremos estar. Espinosa (2015) cita que, según Ansoff, la estrategia es acción para alcanzar el futuro a través de recursos apropiados; en otras palabras, "la empresa planificada para el mañana".

Como todos sabemos que las empresas compiten entre sí, deben tomar decisiones estratégicas para sobrevivir, y por ende, deben definir un diseño y configuración de políticas operativas a aplicar en la organización. Es miope.

La planificación estratégica de uno debería ser en su lugar una rutina dinámica de revisión y ajuste, siendo la flexibilidad la palabra clave. Tales características son las que proporcionan a una empresa una ventaja competitiva sostenible (Velazco, 2021).

Incluso, como señalaron Arbeláez et al. (2019), las diferentes perspectivas sobre la estrategia persiguen una y la misma: máximas ganancias a través de la planificación, posicionamiento, o una acción bien pensada.

Las escuelas ven y enfatizan diferentes rasgos, pero la verdad es que muchos de ellos están correlacionados entre sí y hay solo tanto que puedes saber sobre alguien sin conocer más. En última instancia, todo lo que nos importa es quién, mientras que qué y cuándo; poder explicarlo a través de nuestra propia lógica y conocimiento; enseñarlo para que otros puedan irse con un nuevo entendimiento. La estrategia se trata de conocerse más a uno mismo y al mundo, y actuar en consecuencia a esta realidad, siendo capaz de librar mejor la guerra de negocios que los rodea.

## **2.2. Estrategias genéricas de Porter**

Michael Porter, en su libro “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*” en el año de (1980), señala a modo de concepto a las estrategias genéricas con la finalidad de que las empresas puedan tener una orientación hacia la obtención de ventajas competitivas. En este orden de ideas, y respecto a lo planteado en su obra, identifica tres estrategias: el liderazgo global en costos, en segunda instancia la diferenciación y, como tercera medida, el enfoque o concentración. De igual manera, deja entrever que más allá de esta aplicación, existe un riesgo dentro de las empresas en la medida en que estas pueden quedar estancadas en la mitad, todo gracias a que no se motivan en adoptar en su totalidad los enfoques ya mencionados; limitando así su capacidad para competir de manera eficaz en el mercado. (Porter, 1980)

### **2.2.1. Liderazgo de costos globales.**

Como señala Porter (2008, 52), su principal objetivo es "lograr el liderazgo en costos globales a través de un conjunto de políticas funcionales orientadas a este propósito

fundamental." En términos generales, Porter señala que esta táctica posibilita que la compañía a nivel competitivo pueda proponer precios bajos en relación con sus competidores. En realidad, el punto de partida para establecer el precio se basa en el valor de venta del competidor más próximo, y es improbable que el cliente modifique el producto proporcionado por la empresa por un producto alternativo debido a su precio de venta.

Dentro de las estrategias de la empresa se destacan 2 tipos: Las estrategias Corporativas y las estrategias Competitivas, esta última es la que trataremos en este contexto ya que nos explica y especifica a quiénes y qué mercados va dirigida. La estrategia de liderazgo de costes hace parte de está, dándonos a conocer sus lineamientos de ofrecer productos los cuales sus precios son menores a los de la competencia, convirtiéndose en productos de mayor interés para sus consumidores. Blanco González, A. Cruz Suárez, A. y Feito, C. D. C. (2020). Así mismo incluido en las estrategias Competitivas sobresalen las estrategias genéricas las cuales pueden emplearse juntas o por separado en el ámbito empresarial para así poseer una ventaja ante su competencia, López, T.; Martínez, R.H. (2020).

El conocimiento visto como sistema de información, se convierte en una herramienta y pieza clave a ser empleada por la empresa y su proyección competitiva en pro de la competencia, permitiendo a la organización enfocar su esfuerzo en el logro de objetivos administrativos y operativos, Martínez, Aragón, C.L. Et al. (2020).

La relación con su contexto y la inclusión de estrategia de liderazgo de costos globales como estrategia competitiva, permite la mejora, la expansión y el crecimiento exponencial empresarial. De la Torre Ramos, A.A; López, A. R.M; Matheus, M. A.C (2021).

Las organizaciones necesitan líderes que sean capaces de liderar la implementación constante de cambios sin precedentes" (Pasmore, 2019).

Sin embargo, hay múltiples indicios en los desarrollos recientes de la investigación de que ni siquiera algunas de las mejores y más tradicionales corporaciones pueden afirmar que se están adaptando exitosamente al cambio, poniendo bien en práctica sus planes estratégicos o preparándose para un futuro diferente.

Se cree que la complejidad que se experimenta hoy en día tiene poco que ver con el liderazgo, y si no cambiamos nuestra estrategia de desarrollar líderes, seguiremos obteniendo más de lo que estamos esperando.

Dentro de las estrategias de la empresa se destacan 2 tipos: Las estrategias Corporativas y las estrategias Competitivas, esta última es la que trataremos en este contexto ya que nos explica y especifica a quiénes y qué mercados va dirigida. La estrategia de liderazgo de costes hace parte de ésta, dándonos a conocer sus lineamientos de ofrecer productos los cuales sus precios son menores a los de la competencia, convirtiéndose en productos de mayor interés para sus consumidores (González et al. 2020). Así mismo incluido en las estrategias Competitivas sobresalen las estrategias genéricas las cuales pueden emplearse juntas o por separado en el ámbito empresarial para así poseer una ventaja ante su competencia.

De la torre et al. (2021) manifiesta que la relación con su contexto y la inclusión de estrategia de liderazgo de costos globales como estrategia competitiva, permite la mejora, la expansión y el crecimiento exponencial.

### **2.2.2. Diferenciación.**

Porter (2008,54) muestra que la estrategia de diferenciación se caracteriza por que, en la industria, el producto que se ofrece en el mercado se visualiza como aquel producto único en donde logra identificar con diferentes maneras y características tales como; calidad, innovación y tecnología. Así mismo, Cuando el cliente busca un producto igual o similar, este no puede lograr su objetivo 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.

La estrategia de diferenciación es la segunda de las estrategias genéricas de Michael Porter, la cual tiene como finalidad desarrollar productos únicos que sean diferentes a los de la competencia.

Gallegos et al. (2020) presentan que las estrategias de diferenciación conducen a la eliminación de muchos problemas que enfrentan los comerciantes porque es una herramienta que ayuda a las empresas a diferenciarse de su industria. Saben que son las pequeñas cosas, los detalles, características y atributos los que provocan su diferenciación en el mercado, permitiéndoles ganar más dinero al hacer preguntas. Las variaciones pueden implicar el producto, sistema de entrega, medios de marketing, factores de servicio, atributos de comunicación, condición física o apariencia, longevidad y calidad.

Guardiola (2023) explica la necesidad de que las organizaciones comprendan a sus clientes y lo que desean si van a implementar con éxito la diferenciación. Contrariamente, Torres et al. (2023) han logrado encontrar su nicho de mercado, explorar, aprovechar y converger con dicho nicho. De alguna manera logran combinar un conjunto de elementos críticos que existen fuera de la noción de una idea de negocio innovadora. Primero, ven la versatilidad como un ingrediente esencial y base para el éxito, monitoreando muy de cerca los desarrollos actuales, no solo en las condiciones del mercado, sino también con la llegada de nuevas tecnologías y tendencias de consumo novedosas. Además, la resiliencia se añade como otro aspecto, lo que significa la capacidad de recuperarse de fracasos u obstáculos a corto plazo y también ser capaz de aprender de los propios fracasos, persistir en tiempos difíciles y cambiar con el tiempo.

Según Torres (2023), la capacidad de una organización para innovar y satisfacer a sus consumidores resulta en mayores ganancias y una conciencia de mercado más fuerte. La diferenciación corporativa es el proceso de crear atributos y características en un producto comercial que lo haga único, distinto de otros productos o productos estrechamente relacionados y superior a las ofertas competitivas. Esto les da una posición competitiva sostenible y difícil de copiar para otros participantes del mercado. Según Porter (1985), "es el acto de definir un conjunto coherente de diferencias significativas y posicionarlas eficazmente en relación con receptores objetivo". Hecho correctamente, representa una verdadera ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

En línea con esto, Michaux y colegas (2016) sugieren en un estudio realizado para mejorar la competitividad organizacional que las empresas podrían reubicarse alrededor de dicha diferenciación como se describe anteriormente. La afirmación de los autores, basada en sus posiciones, es que esta base, así como su metodología, permiten discriminar entre los efectos de diferentes fuerzas en el mercado e incluso pueden ofrecer una especie de garantía en términos de rendimientos obtenidos. Así, la solidificación de cada uno de estos puntos de vista de ventajas sólo inscripciones como camino que es transitable contra un telón de fondo de campo competitivo, en constante evolución, para las empresas en las que este tipo de paso rápido se sienta.

Tal medio de mejorar productos/servicios obviamente aumenta la demanda entre los clientes, y permite la provisión de posición de mercado y ventaja competitiva de modo que la empresa que gane este tipo de ventaja no tenga problemas para generar ingresos. Neumeier (2011) agrega a este plan que el objetivo de esta estrategia es darle al cliente algo que nadie más haga, como un producto o servicio, y emanar la empresa como memorable y diseñada para una audiencia única.

### **2.2.3. Enfoque o concentración.**

Usar la estrategia de enfoque o concentración permite centrar a un grupo de compradores girar su destino en diferentes productos o mercados, procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular (Porter, 2008). Como es evidente en esta situación, la compañía siempre procura enfocar sus estrategias y esfuerzos en un segmento concreto del mercado, siendo un factor relevante en el proceso de competencia, el cumplimiento de las expectativas específicas del usuario final y la entrega de un servicio reconocido como excelente.

Términos como focalización, concentración, conciencia, se refieren a formas particulares de poner atención en algo. En otras palabras, poner atención significa retirar nuestro pensamiento de unas cosas para dirigirlo hacia otras. De acuerdo con esta primera idea poner atención nos remite, de manera muy particular a la idea de que para aprovechar mejor nuestra manera de

entender las cosas o para resolver algún problema, debemos hacer uso de la voluntad para dirigir y controlar nuestros pensamientos, Arias Angela, Huaynate Juana, (2021), 11-12. El uso de estrategias como la concentración o focalización permiten a las empresas identificar las necesidades de un segmento del mercado, conocer a fondo su comportamiento, gustos y tendencias de los clientes, y a partir de esto enfocar sus productos o servicios de una forma personalizada. Así mismo, la elección previa de un segmento, mercado local, o etapa de un proceso; y por ajustar una planeación óptima que satisfaga las expectativas físicas de los clientes seleccionados para lograr el objetivo.

Para Cárdenas (2021) el enfoque o concentración es una forma de marcar los intereses de la organización, enfoca a los compradores a los cuales venderé particularmente, y enfoca a los productos de línea que ofrecerá a ese mercado objetivo. Por otro lado, Cárdenas (2021) afirma que la identificación de los mercados, caracterización de los clientes, que incluya comportamientos de compra, gustos, modas, estados de ánimo, etc. permite a las empresas encaminar sus productos o servicios, los cuales al cumplir con ciertas características se podrán diferenciar de los demás, darán un concepto de personalización y pueden ser considerados como “únicos” pese a encontrarse similares en la competencia pero que son muy genéricos.

Según Santos (2024) la estrategia de enfoque o concentración de Porter no solo se puede utilizar o relacionar con los clientes externos, también puede ser utilizada en la solución de problemas a nivel interno, mediante la gestión de la calidad, se buscan caracterizar los procesos, identificar la relación, cuáles son sus entradas, salidas y sus clientes, los cuales son los demás procesos de la empresa. La estrategia de concentración o enfoque puede ser utilizada en el proceso de ventas, como una solución a una situación económica difícil de la empresa, lo cual permitirá identificar problemas y aplicar soluciones eficientes que ayuden a mejorar las ventas y por ende la situación financiera de la empresa.

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

Según las estrategias de competencia de Michael Porter, quedarse en el medio se refiere a aquellos negocios que no tienen claro su enfoque en uno. Esto es lo que Porter (2008) llama "quedarse en el medio" y, en consecuencia, experimentan una posición estratégica muy mala, más aún en empresas que no invierten fuertemente en una estrategia particular (tienen poca ventaja de costo inmejorable y no suficiente diferenciación para destacarse en el sector). Su estrategia de desempeño será laxa, desenfocada; no tendrán a dónde ir.

Para agregar a las contribuciones en este ámbito, Komlos (2023) sugiere que los desafíos de quedarse estancado no solo se hacen evidentes a nivel organizacional, sino también en cómo nuestra economía global se ha desarrollado y continúa desarrollándose. El autor argumenta la importancia de una nueva visión para la economía, una que sea más humana, centrada en lo que piensan las personas en el contexto de los sistemas económicos, no solo en lo bien que pueden producirlos. Esta posición coincide con una perspectiva crítica que enfatiza la dimensión social, cultural y humana, tal como lo plantean Vázquez, Guzmán, Franco, Buendía y Ramos Soto (2023).

Ejemplos concretos de estancamiento estructural pueden observarse en distintos contextos regionales. En el caso de Sinaloa, México, su economía ha permanecido por décadas en una posición de bajo dinamismo, con una participación marginal en el producto nacional y una dependencia del sector primario y terciario de bajo valor agregado. Esta situación, según Castro y Camacho (2023), refleja un claro estado de estancamiento medio, difícil de revertir sin intervenciones estructurales profundas.

Asimismo, Chenou, Covarrubias y Yumatle (2024) advierten que el estancamiento también se manifiesta en las esferas político-institucionales, donde la erosión de la representación democrática, el avance del autoritarismo y la desconexión entre productividad y remuneración laboral evidencian un agotamiento sistémico. Estas dinámicas limitan la capacidad de los Estados para generar bienes públicos y responder a las necesidades de una ciudadanía cada vez más insatisfecha.

En el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación, Feldman y Girolimo (2021) exponen que países como Brasil y Argentina experimentaron procesos de fortalecimiento hasta mediados de la década de 2010, seguidos por un estancamiento evidente, particularmente en producción de patentes y en inversión en I+D. Estas fluctuaciones muestran cómo la falta de continuidad en las políticas estratégicas puede llevar incluso a sistemas innovadores a posiciones de debilidad relativa.

En este orden de ideas, Porter (2008), menciona que los componentes estratégicos desde una visión competitiva, pueden identificarse a partir de la capacidad encontrada en una empresa que esté dispuesta en implementar planes estratégicos de los tres enfoques ya mencionados a lo largo de este documento; de allí que algunas compañías puedan ser entendidas como deficientes dentro del mercado, al no lograr desarrollar efectivamente si quiera uno de estos tres componentes.

### **2.3. Gestión de proyectos**

Según Terraza et al. (2020), desde una perspectiva de sentido común del modelo de gestión de proyectos, se refiere a la idea de que los proyectos no son solo una clase de cosas y cómo se desarrollan bajo el nivel de gestión de proyectos produce una serie de actividades que deben organizarse para optimizar el consumo de sus recursos y cumplir su objetivo.

Desde un punto de vista técnico-económico, hay tres condiciones básicas que determinan si algo es o no un proyecto:

Fin/meta/ideal por alcanzar: siendo esta condición necesariamente única y medible.

Período de tiempo específico: que debemos considerar en el cronograma un plazo explícito relacionado con el proyecto.

Costos o presupuesto: que debe definirse con anticipación para que podamos planificar los recursos que necesitamos durante la implementación adecuada de nuestro proyecto (Terraza, 2005).

Según Vargas (2008), "el proyecto es un esfuerzo no repetitivo que avanza a través de etapas definibles de secuencia lógica [no se puede pasar del tres al cuatro sin pasar por el dos, etc.],

comenzando con una idea o desafío(s), incluyendo los precedentes y la venta integrada compleja"; un proyecto es gestionado por personas utilizando el tiempo, el costo, los recursos empleados y las restricciones de calidad como puntos de control.

El modelo de gestión de proyectos faculta a las organizaciones para estructurar y trabajar juntas en un propósito común. Esta organización puede tener muchas formas y configuraciones; desde la lineal y burocrática hasta la nueva organización virtual emergente, incluyendo personas en varios países del mundo.

Para el mejor funcionamiento de las empresas, un interés fundamental es la preservación y desarrollo de los recursos humanos, considerados su capital más valioso ya que sirven para producir crecimiento y productividad.

Dentro de estas estructuras, hay una que gira en torno a la gestión de proyectos que puede ser utilizada por organizaciones que, además de ejecutar sus actividades regulares, desean permanecer competitivas y motivar a largo plazo al personal de la organización y seguir mejorando la productividad (Bohórquez et al., 2020).

En las organizaciones, la gestión de proyectos opera a través de un equipo que busca objetivos; sus aspectos esenciales son principalmente:

Definición en tiempo y costos: buscando mayor rentabilidad en los negocios y aprendiendo más con precisión, facilitando medidas de desempeño en actividades realizadas.

Motivación de los colaboradores: es posible dominar mejor (Canossa, 2020).

Las personas deben ser gestionadas no solo como objetos sino como socios, en la medida en que cada persona es un administrador de su trabajo en la organización, porque de esta manera la tarea siempre tendrá una parte responsable como administrativa (WKD) que se siente más motivada ya que esta empresa produce y genera ganancias para sí los miembros lo desean.

El crecimiento de la organización para este enfoque de gestión de proyectos sigue siendo cierto para un conjunto de proyectos en una empresa, haciendo necesario buscar propuestas de investigación de gestión del talento humano en este contexto PMI (Dotsenko et al., 2021).

Según Ariza et al. (2018) la influencia de la cultura dentro de una organización y dentro de un proyecto, puede relacionarse con el uso de los procedimientos correctos para la ejecución, las formas de interacción de las personas y los mecanismos de documentación de acciones

importantes Sin embargo, la cultura organizacional para que se determine como tal, es necesario que todos los involucrados en el proyecto, la acepten y que el gerente en sí mismo sea un líder y gestor de la admisión de las conductas, valores, procedimientos, lineamientos y actitudes morales, como un potenciador de los conocimientos aplicados en una organización y dentro de un proyecto.

Según Indira (2013) a nivel mundial se encuentran diferentes y grandes organizaciones a lo de la trayectoria empresarial. dichas organizaciones cuentan con publicaciones de normas y guías que representan los estándares o directrices actuales necesarios para triunfar en el campo de la gestión de proyectos.

Según Iris (2018) la gestión de proyectos desde el enfoque disciplinado se convierte en una ventaja para cualquier organización. Es por ello que se vuelven relevantes las herramientas que se van a necesitar para tomar la mejor decisión posible. La idea fundamental de la gestión de proyectos es la de administrar todos los recursos necesarios para realizar planificaciones las cuales gestionan un resultado determinado, esto para dar respuesta al objetivo primordial por el cual se dio inicio al proyecto.

### **3. METODOLOGÍA**

Este segmento detalla la metodología que se utilizará en la presente tesis de maestría. Respecto a su estructura, se adopta la propuesta de Lievano et al (2024) en relación a los elementos que debería incluir un trabajo de maestría en ciencias administrativas.

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

Este estudio se organiza bajo una metodología cualitativa de carácter exploratorio, de acuerdo con lo planteado por Hernández et al. (2014); se emplea la fenomenología empírica. No obstante, lo mencionado anteriormente no implica que el proceso no se base en datos estadísticos derivados del procesamiento de datos obtenidos; sin embargo, la investigación no se inclina por generalizar los hallazgos, sino más bien por explorar en profundidad los conceptos relacionados con la percepción de los CEO (o puestos parecidos) que forman parte del proceso.

#### **3.2. Población y muestra**

A continuación, se expone la población y el grupo de estudios tratados en el presente estudio, con el fin de contextualizar el universo al que se dirige la investigación. En este apartado, se describe cómo se llevó a cabo el proceso para establecer dicha población, teniendo en cuenta las necesidades del estudio y su enfoque particular. Del mismo modo, se detalla el método utilizado para la selección del grupo de estudio, procurando mantener la coherencia con los objetivos propuestos y garantizando una aproximación adecuada al fenómeno investigado.

### 3.3. Definición de la población

Se establece como grupo de estudio a los directivos de pequeñas, medianas y grandes compañías en Bucaramanga, Colombia. En este estudio, se conoce como CEO, por sus siglas en inglés Chief Executive Officer (en español: Principal jefe Ejecutivo), a aquel individuo que tiene o desempeña los siguientes roles, o equivalentes, dentro de la compañía: director ejecutivo; director general; presidente; líder de la junta directiva (Abels y Martelli, 2013). Una por compañía.

En Colombia, se define como empresa a cualquier entidad comercial, incluyendo la Sociedad Anonima, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita, Sociedad por Acciones Simplificadas, todas estas con propósito de lucro. Particularmente, se distinguen las Cooperativas, por mandato legal, por su carácter sin ánimo de lucro (Barrera, 2017).

Respecto al tamaño de la empresa, tal como señalan Lievano et al. (2022) esta se rige por lo establecido en el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo, y se fundamenta en: sector; número de empleados; e ingresos provenientes de actividades ordinarias, tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.**

#### *Clasificación empresarial en Colombia por tamaño*

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

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

<sup>1</sup> Unidad de Valor Tributario-UVT

Para esta investigación, se establecen los siguientes criterios de inclusión: CEO de una compañía de tamaño pequeño, mediano o grande, que ha operado durante más de un año desde su establecimiento legal, y que quiera involucrarse de forma voluntaria.

### **3.4. Cálculo y selección de la muestra**

Se trabaja con un grupo de 60 CEO de pequeñas, medianas y grandes compañías del sector automotriz legalmente establecidas, escogidas bajo la modalidad de muestreo a conveniencia, considerando como factores clave la proximidad del estudiante al contexto en cuestión, en este caso, Bucaramanga Santander Colombia.

En relación con el uso de las entrevistas, se llevarán a cabo a un grupo de 6 CEO de pequeñas, medianas y grandes empresas legalmente establecidas en el sector automotriz, escogidas bajo la modalidad de muestreo a conveniencia, considerando como factores clave la proximidad del estudiante al contexto presentado, en este caso en la ciudad de Bucaramanga - Colombia.

### **3.5. Instrumento(s)**

Se emplearán dos herramientas de recopilación de datos destinadas a ser empleadas al mismo sujeto. En primer lugar, se realiza una encuesta (Apéndice 1). Esta herramienta plantea interrogantes cerradas que se tratarán mediante MS Excel. La encuesta se ha elaborado basándose en la propuesta de Liévano (2024) para establecer la clase de estrategia corporativa de acuerdo con la propuesta de Michael Porter. Esta propuesta fue validada mediante los métodos de evaluación de expertos, test y retest, y mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. Además, se incorporaron preguntas vinculadas con la administración de proyectos. La encuesta es completamente anónima y no se puede detectar ninguna información que relacione al individuo o a la compañía de la que es el director ejecutivo con las respuestas proporcionadas.

Además, se empleará la entrevista semiestructurada (Apéndice 2). Esta ha sido comprobada mediante el procedimiento de juicio de expertos. La información obtenida mediante este programa se procesará mediante el software Atlas.ti.

### **3.6. Descripción de procedimientos**

El procedimiento de uso de las herramientas de recolección de datos primarios puede segmentarse en tres fases. Durante la fase inicial, el investigador principal del proyecto instruye al alumno en el uso del instrumento. En esta fase, se expone el instrumento, sus elementos, las clases de cuestiones y su aparición en el documento.

La segunda fase implica que el alumno se aproxime a la población objetivo para gestionar la encuesta siguiendo el método de muestreo establecido. El sondeo se lleva a cabo de manera presencial y, previo a su completitud, el participante debe identificar y firmar el formulario de consentimiento informado. Los hallazgos del sondeo se incorporarán en la base de datos en línea mediante el siguiente formulario de Google para la divulgación de datos.:

<https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7>

La tercera fase implica que el alumno lleve a cabo una entrevista al participante que previamente ha sido encuestado. El proceso de entrevista se registrará y, antes de iniciar, el entrevistado tiene que aceptar y firmar el consentimiento informado.

Después de completar la encuesta y la entrevista, el alumno tiene la obligación de proporcionar la información de la empresa a la que pertenece el CEO, lo que se lleva a cabo mediante el siguiente enlace: <https://forms.gle/iiSQFHnkUWsnQ43T6>

### **3.7. Análisis de información**

Se emplearán dos instrumentos tecnológicos para el procesamiento y estudio de la información. Por un lado, se empleará el software MS Excel Office 365 para tabular y manejar la información recolectada en el sondeo. En cambio, se emplea el software Atlas.ti para el tratamiento de la información recolectada en las entrevistas.

### **3.8. De la encuesta**

La aplicación de la estadística descriptiva es crucial para manejar información sociodemográfica, tales como el tamaño de la compañía, la antigüedad, el sector económico, la procedencia del capital, la naturaleza, el género de los directores generales entrevistados, las edades y el nivel de educación. Igualmente, la estadística descriptiva se emplea para analizar datos relacionados con el tipo de estrategia genérica implementada en la compañía y la utilización de proyectos como instrumento de administración.

### **3.9. De la entrevista**

En el proceso de codificación, emplearemos el análisis inductivo para procesar la información, que se distingue por "crear las categorías a partir de la lectura y análisis del material recolectado sin considerar las categorías de partida" (Rodríguez et al. 2005, p. 141). Para todo lo mencionado anteriormente, se emplea el software Atlas.ti.

### **3.10. Consideraciones éticas**

#### **3.10.1. Análisis de consideraciones éticas**

Ya que el procedimiento de recopilación de datos primarios se centra en los seres humanos, en este análisis se toma en cuenta lo estipulado en la declaración de Helsinki respecto a los principios éticos (AMM, 1964). Asimismo, se examinaron los instrumentos de recopilación de datos en el comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, donde se obtuvo su aprobación correspondiente.

#### **3.10.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales**

Con base en las consideraciones éticas establecidas en este estudio, se proporciona a cada participante un consentimiento informado para cada instrumento utilizado, lo que implica que uno es para la encuesta y otro para la entrevista. Los documentos mencionados en los apéndices Consentimiento informado y autorización para el procesamiento de datos personales encuesta y Apéndice 1 (Consentimiento informado y autorización para el procesamiento de datos personales encuesta) se encuentran disponibles.

#### 4. RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los hallazgos obtenidos a partir del trabajo de campo realizado con empresas del sector automotriz de la ciudad de Bucaramanga, Colombia. Los datos se obtuvieron mediante una encuesta dirigida a CEO de pequeñas, medianas y grandes empresas, en coherencia con el enfoque cualitativo y de carácter exploratorio que orienta esta investigación. Los resultados se presentan en correspondencia con los objetivos específicos planteados, permitiendo caracterizar las estrategias empresariales implementadas según el modelo de Porter, describir el uso de la gestión de proyectos como herramienta organizacional, e identificar las percepciones de los líderes empresariales frente al impacto estratégico de dicha práctica. La información se presenta de forma descriptiva, tal como fue obtenida de las fuentes consultadas, con el objetivo de ofrecer una base sólida para la posterior discusión y análisis.

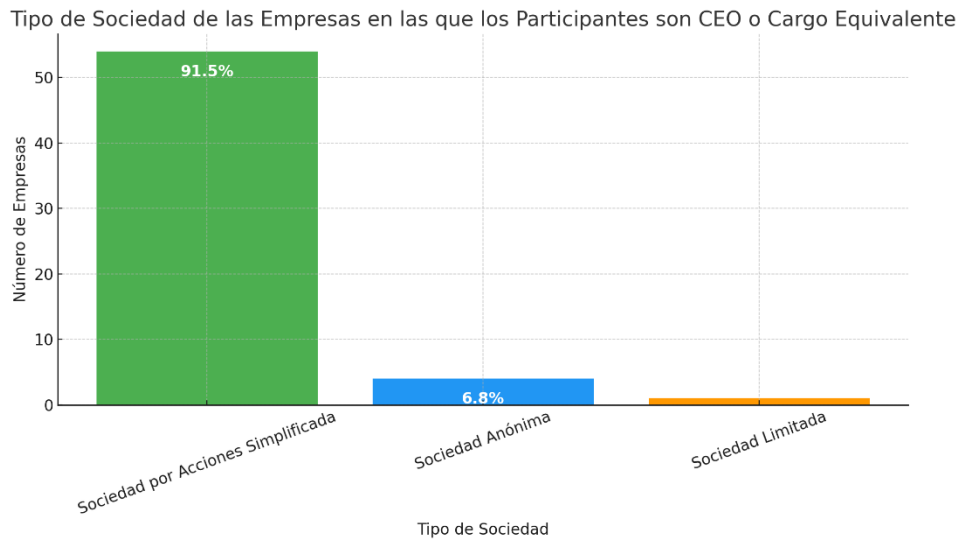
##### 4.1. De la encuesta

En este apartado se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los participantes del estudio, con un enfoque exploratorio y cualitativo. El instrumento fue concebido como una herramienta para indagar percepciones, prácticas y experiencias en torno a la gestión organizacional, el uso de herramientas empresariales y las estrategias implementadas. Más que cuantificar respuestas, se buscó interpretar el sentido que los actores otorgan a sus decisiones y dinámicas empresariales, permitiendo comprender el contexto en el que operan las organizaciones analizadas.

A continuación, se evidencia en la Figura 1, la distribución del tipo de sociedad jurídica con las que se identifican las empresas en las que los participantes del estudio en cuestión, ocupan cargos de CEO. Esta distribución, posibilita la identificación de las formas legales predominantes en las que operan las organizaciones que se incluyeron en la muestra, lo cual es

relevante para poder entender la estructura, no sólo administrativa, sino también, el marco empresarial en el que se rigen dichas instituciones.

**Figura 1.**  
***Tipo de Sociedad de las Empresas en las que los participantes son CEO o Cargo Equivalente***

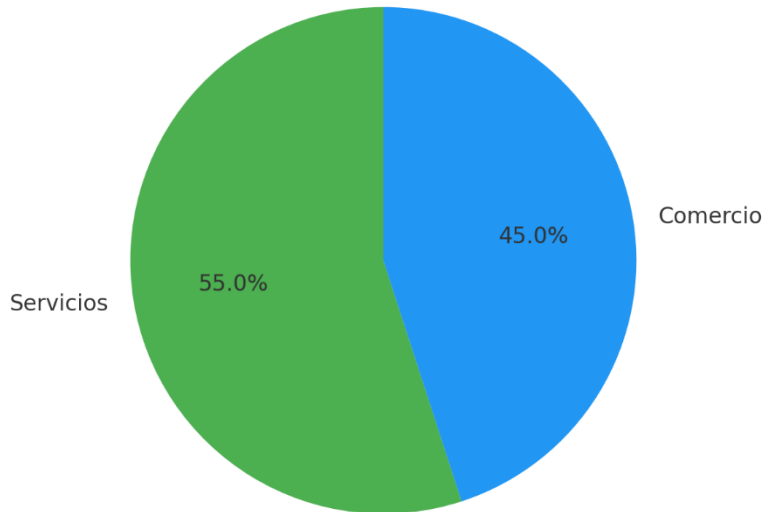


**Fuente: Elaboración propia (2025).**

La visualización de los datos permite ver una tendencia clara respecto a que el tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas (S. A. S.), es la que predomina ampliamente en la medida en que es representada por 54 de las 60 respuestas que se recopilaron. Es decir que lo anterior da cuenta de que más del 90% de las empresas encuestadas se identifican por este tipo de figura jurídica, debido a que tiene una mayor agilidad en el proceso de constitución, flexibilidad en la conformación estructural de su escenario interno y una menos carga formal ante otro tipo de formas jurídicas.

La Figura 2, muestra la distribución de cada una de las empresas que participaron, según el sector económico al que pertenecen. Esta clasificación, permite identificar el contexto productivo en el que se desarrollan estas instituciones encuestadas, marcando una diferencia entre los sectores de servicios y comercio.

**Figura 2.**  
***Distribución de Sectores Económicos según el Decreto 957 de 2019***

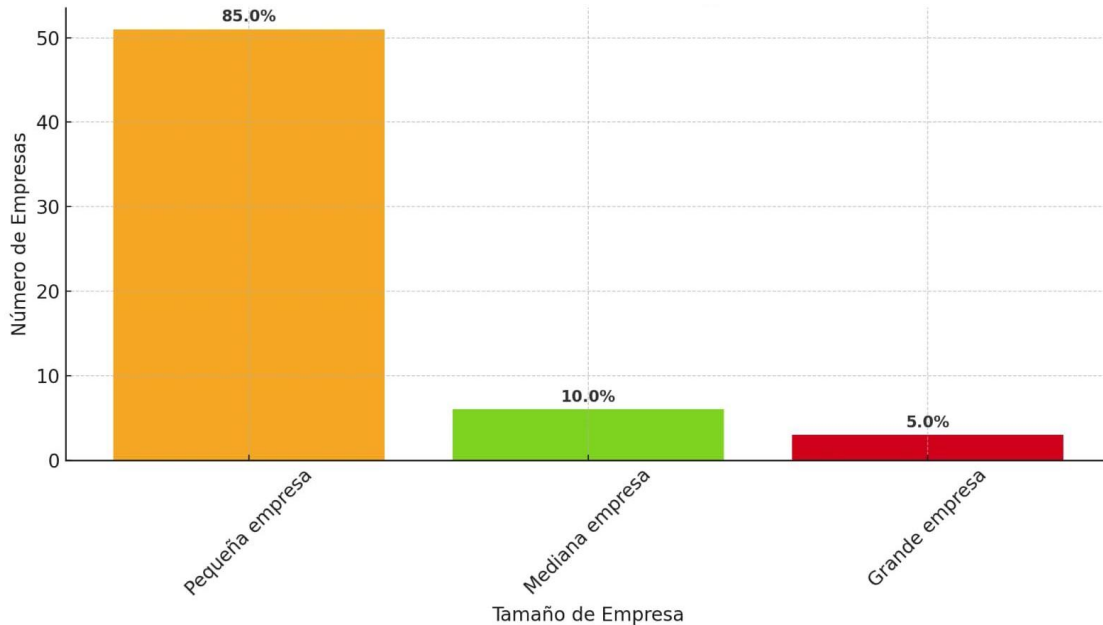


**Fuente: Elaboración propia (2025).**

En los datos recolectados y evidenciados en la gráfica que antecede, se puede señalar que son 33 las organizaciones (55%) que pertenecen al sector de Servicios, mientras que por su parte 27 empresas (45%), hacen parte del sector Comercio. Esta distribución da cuenta de una leve superioridad del sector de servicios en el sector empresarial dado a analizar. En esta dirección, esta tendencia puede estar intrínsecamente ligada al crecimiento de las economías que se basan en el conocimiento, la tercerización encontrada en los procesos y en la digitalización de las actividades económicas. Por su parte, el sector terciario sigue teniendo un peso relevante que refleja un sustento empresarial en sus productos.

La Figura 3 que se presenta a continuación, evidencia la clasificación que tienen las organizaciones encuestadas que corresponden al sector de servicios a partir de su tamaño. Esta categorización, logra identificar la proporción de las organizaciones en pequeñas, medianas y grandes empresas dentro del muestreo establecido; escenario fundamental para poder contextualizar su capacidad operativa, de inversión y de gestión organizacional.

**Figura 3.**  
***Distribución del Tamaño de las Empresas según Decreto 957 de 2019***

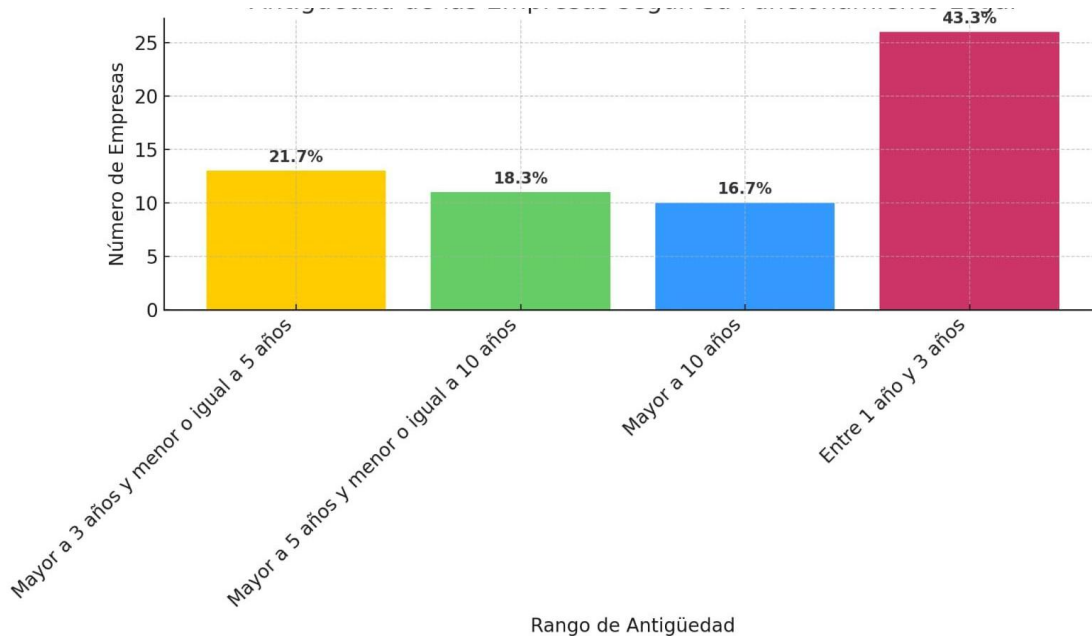


**Fuente: Elaboración propia (2025).**

La gráfica evidencia una clara predominancia de pequeñas empresas dentro de la muestra, con 51 de los 60 casos (85%) pertenecientes a esta categoría. Solo 6 empresas fueron clasificadas como medianas (10%) y 3 como grandes (5%). Este resultado refleja una fuerte inclinación hacia emprendimientos o unidades de negocio con estructura reducida, lo cual es coherente con la realidad empresarial en Colombia, donde las micro y pequeñas empresas predominan dentro del tejido productivo. La baja representación de empresas grandes también sugiere que las dinámicas y retos identificados en la investigación probablemente estén más alineados con la experiencia de los líderes de negocios pequeños.

Poder identificar la antigüedad en la conformación de las empresas, permite apreciar la madurez respecto a la organización y a la experiencia de mercado; lo anterior, entendiéndolo que esto da paso a la estabilidad, a la innovación y al acceso a múltiples formas de financiamiento. Mediante estas variables se puede analizar si las decisiones y planteamientos de los CEO, están asociados a contextos empresariales emergentes o consolidados.

**Figura 4.**  
***Antigüedad de las Empresas según su Funcionamiento Legal***

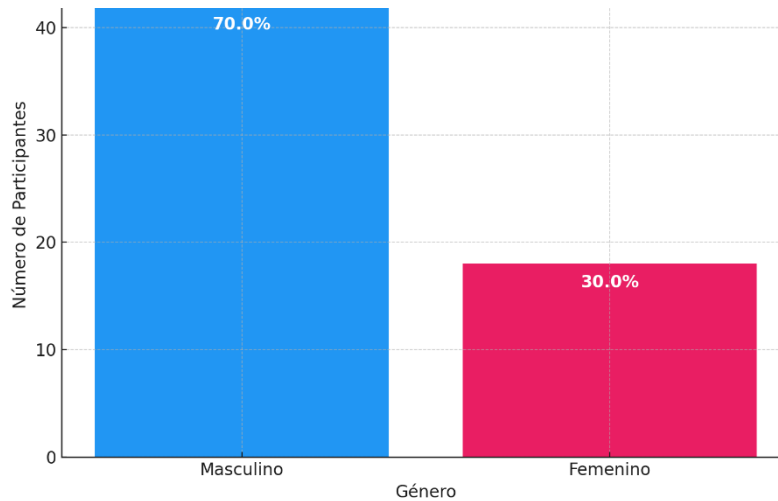


**Fuente: Elaboración propia.**

En los resultados se evidencia que la mayoría de las empresas encuestadas tienen una antigüedad entre 1 y 3 años (26 empresas, 43.3%), lo que evidencia una fuerte presencia de negocios jóvenes en etapas tempranas de consolidación. Les siguen aquellas con entre 3 y 5 años (13 empresas, 21.7%), reforzando la tendencia hacia emprendimientos recientes. Las empresas con una antigüedad entre 5 y 10 años (11 empresas, 18.3%) y aquellas con más de 10 años (10 empresas, 16.7%) tienen una participación menor pero significativa, lo cual indica una proporción estable de negocios con trayectoria, lo que puede influir en sus estrategias de crecimiento, nivel de riesgo asumido y capacidad de adaptación al entorno.

La Figura 5 expone a continuación, la distribución de los participantes del estudio según su género, específicamente en cargos de CEO o posiciones equivalentes dentro de las organizaciones analizadas. Esta información permite tener un panorama general sobre la participación por género en la alta dirección empresarial. Con base en los datos obtenidos, se presenta una visualización que resume la distribución por género de los encuestados.

**Figura 5.**  
***Distribución por Género de los Participantes (CEO o cargo equivalente)***

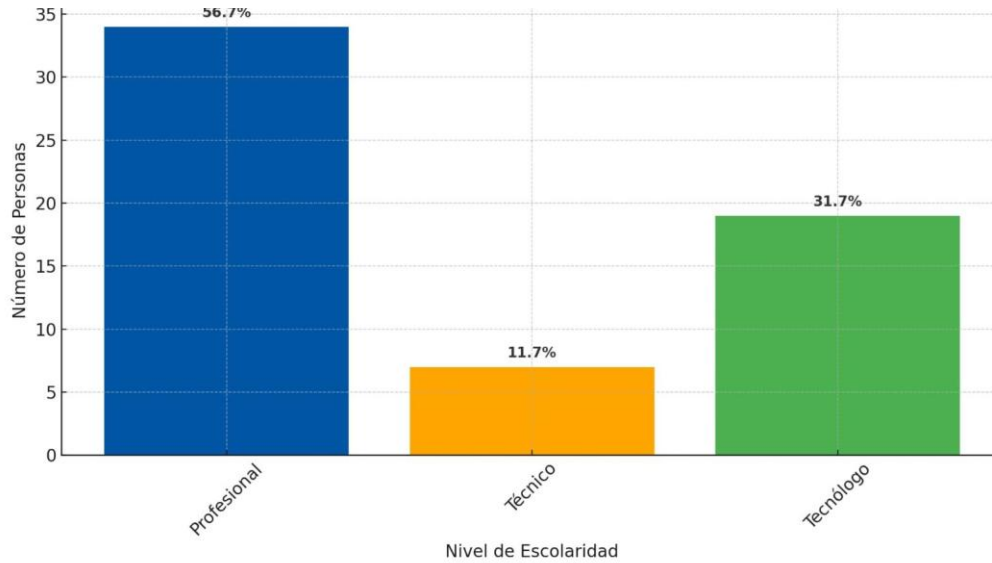


**Fuente: Elaboración propia (2025)**

La gráfica evidencia una notable desigualdad de género en los cargos de alta dirección. Del total de participantes, un 70% se identificó con el género masculino, mientras que el 30% corresponde al género femenino. Esta diferencia pone de manifiesto una presencia significativamente mayor de hombres en cargos de liderazgo, lo cual puede ser reflejo de dinámicas estructurales y culturales que históricamente han limitado la participación femenina en posiciones de poder dentro del ecosistema empresarial. Esta información es clave para promover estrategias de equidad de género en el liderazgo corporativo.

La Figura 6, a continuación, presenta la distribución del nivel de escolaridad más alto alcanzado por los participantes del estudio que desempeñan el rol de CEO o cargos equivalentes. Esta información permite identificar el grado de formación académica de los líderes empresariales encuestados, lo cual resulta relevante para comprender su preparación técnica o profesional en el contexto de la gestión organizacional.

**Figura 6.**  
*Nivel de Escolaridad más Alto Culminado por los CEO*



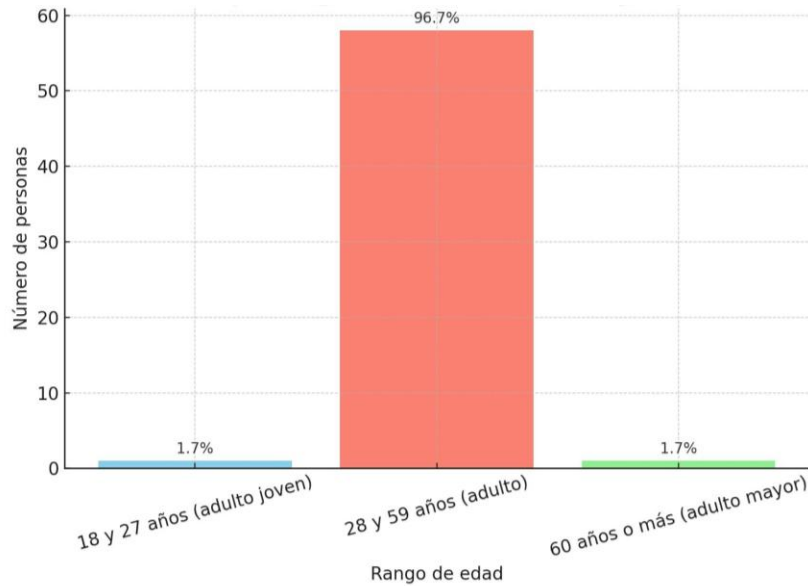
**Fuente: Elaboración propia (2025).**

La evidencia muestra que la mayoría de los CEO o cargos equivalentes encuestados han alcanzado un nivel profesional (34 personas, 56.7%), seguidos por tecnólogos (19 personas, 31.7%) y técnicos (7 personas, 11.7%), lo que indica que más del 88% de los líderes empresariales cuentan con al menos formación tecnológica. Este alto grado de preparación académica refleja una sólida base técnica y profesional en los equipos directivos, lo cual probablemente se traduce en una mayor capacidad para enfrentar desafíos empresariales, implementar estrategias innovadoras y adaptarse a los cambios del entorno económico o tecnológico.

El estudio incluyó una variable clave relacionada con el rango de edad de los CEO o cargos equivalentes de las empresas encuestadas, con el fin de identificar el perfil etario predominante en el liderazgo empresarial. Esta información es fundamental para comprender la experiencia generacional, las posibles brechas de innovación o tradición, así como el enfoque con el que se toman decisiones dentro de las organizaciones. La edad de los líderes puede influir

en aspectos como la aversión al riesgo, el nivel de adopción tecnológica, el estilo de gestión y la visión estratégica del negocio.

**Figura 7.**  
***Distribución por rango de edad del CEO o cargo equivalente***



**Fuente: Elaboración propia (2025).**

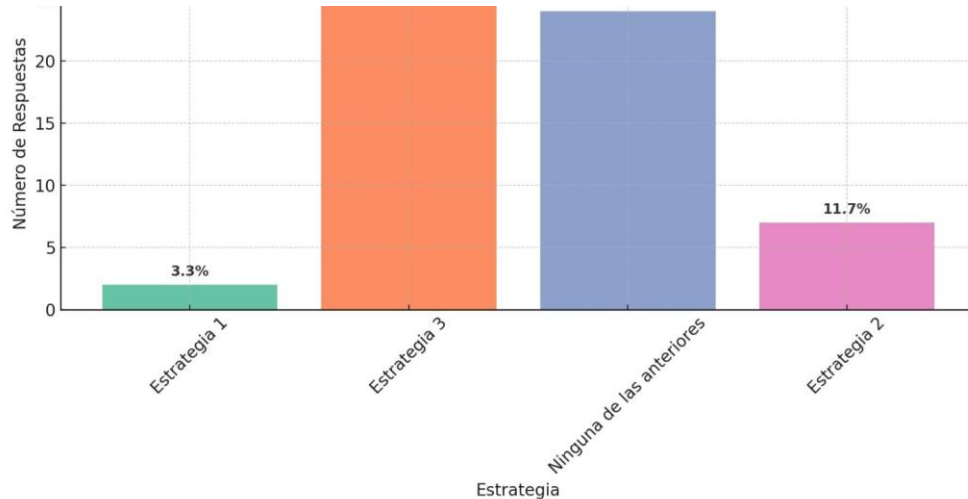
Los datos reflejan el mayor porcentaje de los CEO o cargos equivalentes encuestados se encuentra en el rango de edad entre los 28 y 59 años (adultos), con un total de 58 personas que representan el 96.7% de la muestra. Este dato sugiere que el liderazgo empresarial está predominantemente en manos de personas con experiencia acumulada y una etapa profesional consolidada, lo que puede repercutir positivamente en la toma de decisiones estratégicas y la capacidad para gestionar riesgos y adaptarse en un entorno laboral cambiante. Por otro lado, solo una persona (1.7%) se ubica en el rango de 18 a 27 años (adulto joven) y otra (1.7%) en los 60 años o más (adulto mayor), lo que indica una baja participación tanto de líderes muy jóvenes como de mayores, posiblemente por las exigencias del entorno emprendedor y la dinámica de las empresas en consolidación o crecimiento.

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

Este apartado explora el tipo de estrategia genérica adoptada por las empresas participantes, según el modelo propuesto por Michael Porter. Las estrategias genéricas, entre ellas el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, permite comprender cómo las organizaciones construyen ventajas competitivas sostenibles en sus respectivos sectores. Identificar la orientación estratégica de las empresas encuestadas resulta clave para analizar sus prioridades competitivas, su posicionamiento en el mercado y la relación entre su estructura organizacional y las decisiones de largo plazo.

La elección estratégica dentro de una empresa refleja su orientación frente al entorno, los recursos disponibles y sus objetivos de crecimiento. La Figura 8, busca identificar la estrategia predominante que los líderes empresariales consideran que están aplicando en sus organizaciones, con base en tres enfoques estratégicos comunes y una opción adicional para quienes no se alinean con ninguna de ellas. Comprender esta distribución permite evaluar la conciencia estratégica en los negocios, así como la prevalencia de enfoques proactivos, reactivos o diferenciadores entre los encuestados.

**Figura 8.**  
***Estrategia Aplicada por la Empresa***



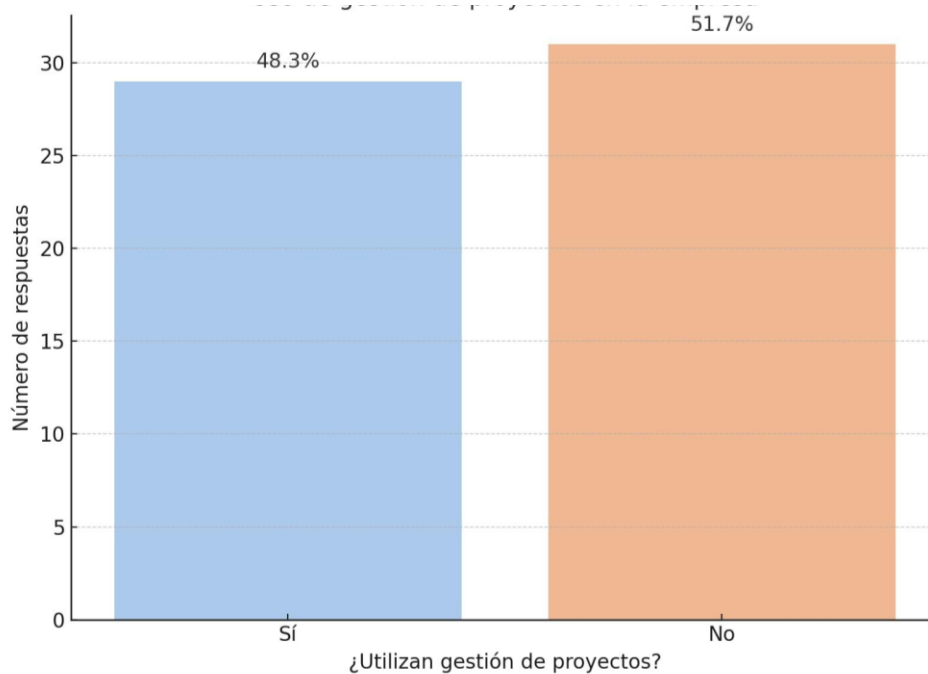
**Fuente: Elaboración propia (2025).**

Los datos revelan que que la estrategia 3 es la más aplicada por las empresas encuestadas, con 27 respuestas (45%), seguida por “Ninguna de las anteriores” con 24 respuestas (40%), lo que sugiere que una parte significativa de las organizaciones podría operar sin una estrategia claramente definida dentro del marco propuesto, o estar adoptando enfoques alternativos. La Estrategia 2 fue seleccionada por 7 empresas (11.7%) y la Estrategia 1 solo por 2 empresas (3.3%), lo que evidencia una preferencia marcada por enfoques más flexibles o diferenciados, posiblemente en respuesta a entornos competitivos cambiantes o a recursos limitados.

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

El presente apartado aborda el uso de la gestión de proyectos como una herramienta clave en el entorno empresarial contemporáneo. En un entorno que demanda innovación, eficiencia y sostenibilidad, la gestión de proyectos se ha consolidado como un enfoque estratégico que permite a las organizaciones planificar, ejecutar y evaluar iniciativas con mayor efectividad. Analizar su adopción en las empresas encuestadas permite identificar el nivel de madurez organizacional frente a esta metodología, así como los beneficios, limitaciones y prácticas comunes que configuran su implementación en distintos sectores productivos.

**Figura 9.**  
*Uso de Gestión de Proyectos en la Empresa*



**Fuente: Elaboración propia (2025).**

Los resultados muestran que 31 empresas (51.7%) indicaron utilizar la gestión de proyectos como herramienta operativa, lo que señala una ligera mayoría que ha adoptado metodologías estructuradas para planificar y ejecutar sus actividades. Por otro lado, 29 empresas (48.3%) manifestaron no hacer uso de esta herramienta, reflejando que aún existe un porcentaje considerable que opera bajo esquemas menos formalizados o con métodos tradicionales. Esta distribución revela una dualidad en el nivel de madurez organizacional entre las empresas encuestadas, donde muchas reconocen los beneficios de la gestión por proyectos, pero otras aún podrían no haber accedido o considerado su implementación, posiblemente por falta de formación, recursos o tamaño empresarial.

## 4.2. De la entrevista

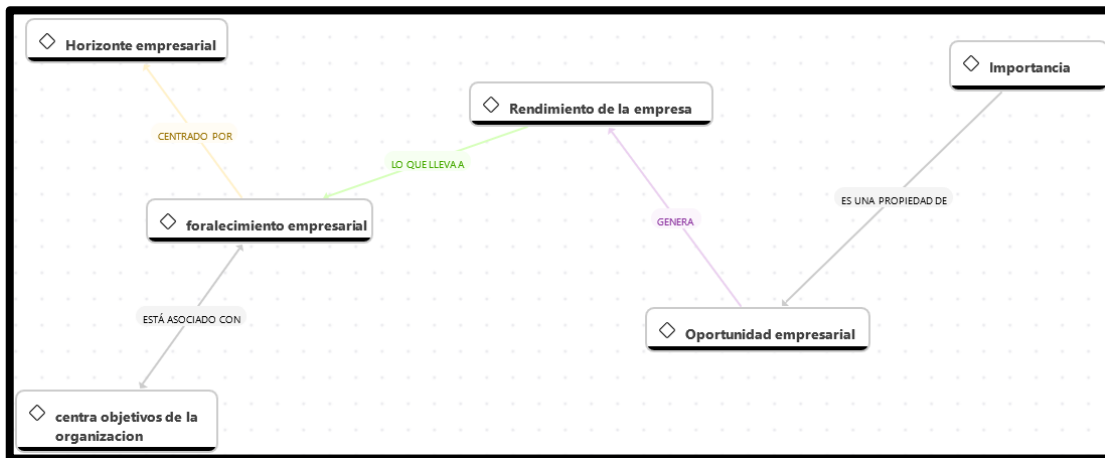
La presente entrevista cuenta con 4 preguntas abiertas las cuales se les aplicaron a 6 personas que ocupan el cargo de CEO a grandes empresas (2 participantes) medianas empresas (3 participantes) y pequeñas empresas (1 participante). Previo a recibir la información del consentimiento informado fueron grabadas y transcritas en su totalidad para luego ser analizadas mediante la herramienta Atlas. Ti.

### 4.2.1. Importancia de la gestión de proyectos en el sector automotriz

Frente a la pregunta **Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de proyectos? Por favor justifique su respuesta.** Se analizan las respuestas y posteriormente se categorizan, mostrando la siguiente gráfica.

**Figura 10.**

*Categoría sobre la importancia de la gestión de proyectos en el sector automotriz*



*Nota:* Fuente propia.

En la gráfica anterior se muestra las categorías que representan la relevancia de implementar la gestión de proyectos dentro de las organizaciones automotriz. Se refleja en que el fortalecimiento empresarial está centrado por el horizonte empresarial y asociado con los objetivos propios de la organización. Así mismo, este fortalecimiento lleva a evaluar el rendimiento de la

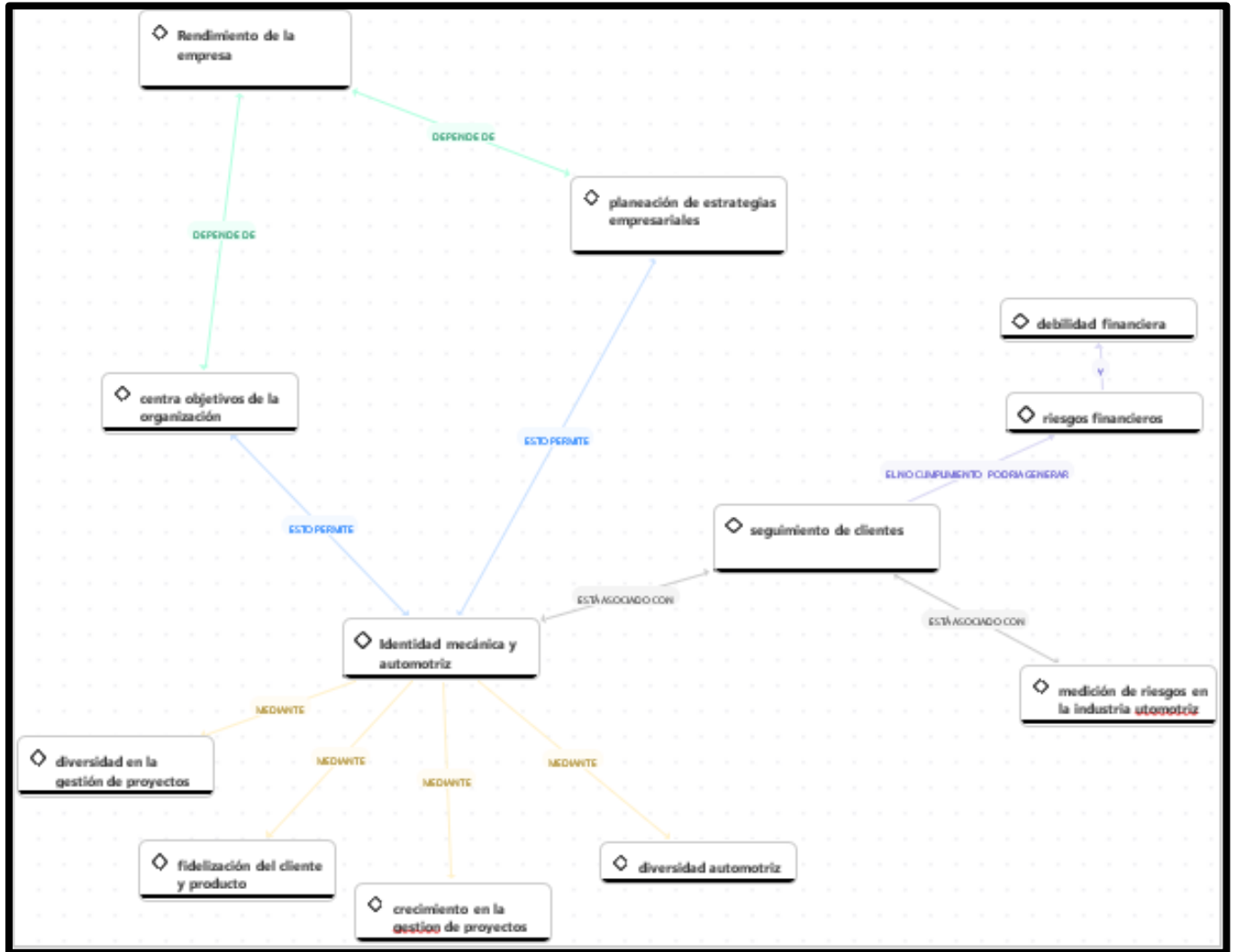
empresa generando así oportunidades laborales y la importancia que lleva el sumergirse en la gestión de proyectos.

#### **4.2.2. Puntos causales frente a la gestión de proyectos en las empresas automotriz.**

Acorde a la pregunta, ¿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. Se realiza el análisis de las respuestas y se categorizan mostrando las mismas en la gráfica que se presenta a continuación.

Figura 11.

*Categoría sobre los puntos causales de la gestión de proyectos en el sector automotriz*



**Nota:** Fuente propia.

En la gráfica que se ilustra anteriormente se presentan los diferentes puntos causales que los participantes manifiestan frente a la gestión de proyectos en donde la identidad mecánica y automotriz se manifiesta mediante cuatro componentes; ellos son: la diversidad se refleja en la gestión de proyectos, en las estrategias para fidelizar a los clientes y en el desarrollo de productos, así como en el crecimiento del sector automotriz.

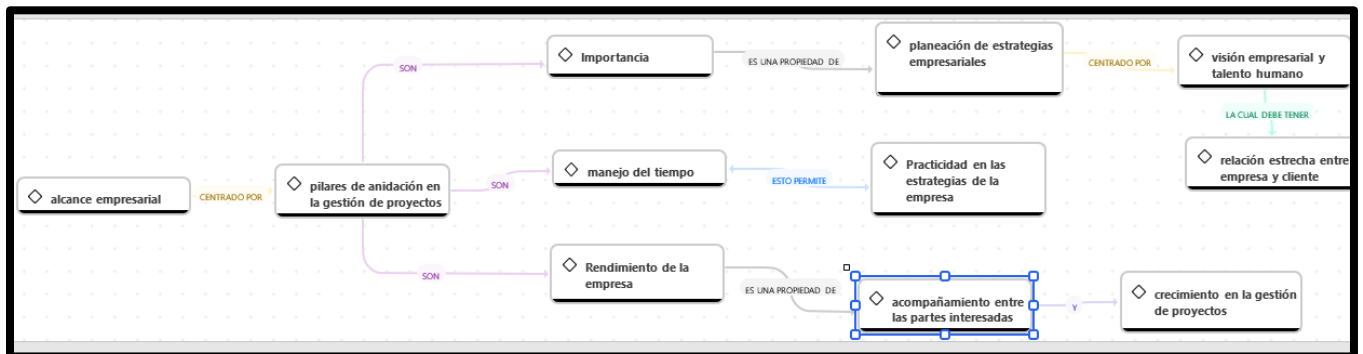
Por otro lado, los fines institucionales dependen del desempeño de la empresa y su planeación en las estrategias empresariales lo que permite mantener un seguimiento y fidelización del cliente asociado a la medición constante de riesgos en la industria automotriz. Lo anterior se vigila con el fin de evitar que el no cumplimiento del mismo logre generar riesgos financieros y debilidad financiera.

#### 4.2.3. Fusión de la gestión de proyectos con las estrategias empresariales del sector automotriz

En la pregunta. 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. Se presenta en la gráfica a continuación las diferentes definiciones de los mismos.

Figura 12.

*Fusión de la gestión de proyectos con las estrategias empresariales del sector automotriz.*



**Nota:** Fuente propia.

En la gráfica anterior se muestra que el alcance empresarial está centrado por 3 pilares fundamentales en la anidación de la gestión de proyectos. Ellos son; Su importancia, el manejo del tiempo y el rendimiento de la empresa. Frente a la importancia se dice que es una propiedad de la planeación de estrategias empresariales la cual se centra por la visión empresarial y el talento humano y que por ende debe tener una relación estrecha entre la empresa y el cliente. El

manejo del tiempo permite la practicidad en las estrategias de la empresa y por último el rendimiento de la empresa es una propiedad del acompañamiento entre las partes interesadas y el crecimiento en la gestión de proyectos.

## 5. CONCLUSIONES

Los CEO consideran la gestión de proyectos como un pilar fundamental para el fortalecimiento empresarial. Su valor reside en su capacidad para centrar la organización en sus objetivos y horizonte estratégico, permitiendo la evaluación de su rendimiento. Se concluye que la necesidad de esta gestión está directamente relacionada con dos factores: primero, la identidad del sector mecánico y automotriz (que busca diversidad, fidelización de clientes/productos y crecimiento), y segundo, la urgencia de la organización de mantener un seguimiento constante, evaluar los riesgos y prevenir debilidades financieras.

Se considera que la alineación de la gestión de proyectos con la estrategia empresarial no solo es posible, sino también esencial. Dicha sinergia se basa en tres elementos fundamentales: su relevancia (determinada por la planeación, la visión corporativa y el talento humano), la eficiencia en el manejo del tiempo (la practicidad) y, finalmente, el rendimiento de la empresa (el cual está ligado al apoyo de las partes interesadas y al crecimiento organizacional).

La implementación de la dirección de proyectos en las organizaciones encuestadas (mayoritariamente pequeñas S.A.S. de servicios/comercio) no es universal, aunque es utilizada por una ligera mayoría. Su uso o no uso, no parece estar intrínsecamente ligado a una única estrategia genérica de Porter, sino que se observa en un ecosistema donde la estrategia predominante es la diferenciación, pero una parte significativa carece de una estrategia formalizada.

Sin embargo, la perspectiva de los CEO (la voz de la alta dirección) es clara y unificada: reconocen la dirección de proyectos como un instrumento crítico y estratégico que debe integrarse a la planeación empresarial, siendo esencial para controlar riesgos, asegurar el rendimiento y lograr la fidelización en el ámbito automotriz, sin importar el tamaño y antigüedad de la empresa.

La planificación estratégica y la gestión de proyectos se consolidan como herramientas complementarias para el fortalecimiento empresarial. En el sector automotriz de Bucaramanga, ambas prácticas permiten mejorar la eficiencia operativa, optimizar los recursos disponibles y orientar las decisiones hacia el cumplimiento de objetivos sostenibles y medibles.

El tipo de estrategia empresarial aplicada está directamente relacionado con la aplicación de la gestión de proyectos. El progreso motivado por proyectos en organizaciones que dependen de estrategias de liderazgo en costos se utiliza como una forma de mitigar ineficiencias y reducir costos, mientras que aquellas que basan sus estrategias en la diferenciación innovan a través de proyectos para la creación de productos y mejoran el valor percibido por el cliente. Esto demuestra que la gestión de proyectos es una continuación natural de la estrategia corporativa.

Formalidad de la Gestión de Proyectos: La práctica de la gestión de proyectos se implementa de diversas formas, dependiendo de la escala de operación. Las grandes corporaciones tienen estructuras, roles y métodos más definidos, mientras que la estructura organizacional de las pequeñas y medianas empresas funciona de manera empírica o laxa. Esta diferenciación demuestra cómo es necesario mejorar el desempeño de los gerentes en términos de planificación y ejecución de proyectos dentro de las PYMES en logística.

La importancia que la gestión a nivel ejecutivo otorga a la gestión de proyectos como una herramienta estratégica es bien entendida. Los participantes dijeron que dicha herramienta influye en la innovación, la lealtad del cliente, el tiempo de lanzamiento al mercado y el mejor desempeño financiero. También creen que la planificación de proyectos ayuda a enfocar el capital humano en la estrategia empresarial.

La estrategia empresarial fue exitosa en la medida en que el liderazgo influyó en la cultura organizacional. La gestión de proyectos se considera aquí como un vehículo de implementación que requiere conductores apropiados.

Conclusiones: Los hallazgos indican que la sinergia entre la participación activa de los miembros del equipo, la comunicación interna y el aprendizaje señala que es necesaria para la incorporación efectiva de la gestión de proyectos en el plan estratégico.

Finalmente, el estudio demuestra que la gestión de proyectos no solo es un medio operativo, sino una herramienta estratégica para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial. Su implementación adecuada facilita que las organizaciones puedan anticiparse a las transformaciones del entorno, adaptarse a nuevas dinámicas de la industria y fortalecer su posición competitiva en el sector automotriz de Bucaramanga.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen futuros temas de Investigación que podrían ampliar o enfocar el sector automotriz hacia una mejora empresarial, entre ellos se sugiere revisar:

- Analizar cómo las empresas del sector invierten en formación de capital humano, la rotación de personal cualificado y la creación y fortalecimiento de oficinas de gestión de proyectos (PMO) como mecanismo para asegurar la continuidad estratégica.
- Identificar cómo las tecnologías digitales están siendo integradas para lograr la estrategia de Liderazgo en Costos o Diferenciación. Esto incluye el uso de software para cotización, sistemas de diagnóstico avanzado o plataformas de servicio al cliente.
- Determinar si el crecimiento en la venta de vehículos eléctricos e híbridos está impulsando estrategias de Enfoque de Porter, cómo estas nuevas líneas de negocio están redefiniendo la gestión de proyectos (infraestructura de carga, capacitación técnica) y la percepción del consumidor.

### Referencias

- Argote, M. L., Parra, L. D., y Prada, R. (2019). *Caracterización del emprendimiento corporativo en el sector de autopartes de Colombia*. En L. D. doce], Academia, emprendimiento e investigación empresarial: homenaje a la universidad EAN en sus 50 años (pp. 179-206). Ediciones EAN.
- BARNARD, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, España.
- Barrera Lievano, J. (2017). *Organizaciones y empresas. Relación, diferencias y clasificaciones, Saarbrücken*, Editorial Académica Española.
- Barrera Lievano, J. A., & Parra Ramírez, S. M. (2020). Factores determinantes para el acceso de las MIPYME al crédito gota a gota. *Revista republicana*, (28), 217-236.
- Barrera Lievano, J. A., Méndez Ortiz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito "gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas. *Apuntes*, 49(91), 189-210.
- Blanco González, A. Cruz Suárez, A. y Feito, C. D. C. (2020). *Diagnóstico Empresarial: (1 ed.)*. Madrid, Delta Publicaciones. <https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/227433?page=83>.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- BUONPENSIERI, D. (2003). *La Organización y el Sistema de Información del Centro de Investigaciones Y Desarrollo Empresarial (FACES-ULA)*. Diagnóstico y Propuesta. CIDE. FACES-ULA.

CÁRDENAS, Luis. (2006). “Sobre Empresas Familiares y ensambladoras de vehículo”. *Revista Gerente*.

Chain, N. S. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Pearson educación.

De la Torre Ramos, A.A; López, A. R.M; Matheus, M. A.C. (2021). (CAP 2) Ventaja competitiva a través de la integración del diseño en la Web 3.0: una propuesta metodológica. *Universidad autónoma de Ciudad de Juárez México*.  
<http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/25216>.

Dotsenko N., Chumachenko, N., Chumachenko, I., Husieva, Y., Lysenko, D., Kadykova, I. y Kosenko, N. (2021). Human Resource Management Tools in a Multiproject Environment. En M. Nechyporuk, V. Pavlikov y D. Kritskiy (Eds.), *Integrated Computer Technologies in Mechanical Engineering ICTM 2020. Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 188, pp. 680-691)*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66717-7\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66717-7_58)

ELTHON M. (2007). *The Social Problems of an Industrial Civilizations*. RoutledgeTaylor & Francis Group.

Gallegos, M., Beltran, L. I., Calderon, L. C., & Guerra, V. R. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(10), 2. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p02.pdf>

Geney, J. A. B. (2017). Factores que afectan la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas empresas en la ciudad de Bucaramanga-Santander-Colombia. *Revista de Investigación SIGMA*, 4(01).

Girón, H.; Villanueva, J. y Armas, R. (2017). Determinantes de la quiebra empresarial en las empresas ecuatorianas en el año 2016. *Revista Publicando*, 13(1), 108–126.

González, A. C. L. (2017). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria.

Guardiola, J. (2023, diciembre 11). *Estrategia de Diferenciación y 5 Ejemplos de Empresas que la usan*. Markarina.com. <https://www.markarina.com/estrategia-de-diferenciacion-y-5-ejemplos-de-empresas-que-la-usan/>

HOMANS, G. (1967). *El Grupo Humano*. Editorial Universitaria de Buenos Aires Argentina  
Informe del Sector Automotor a enero 2024. (2024, febrero 1). Fenalco.

<https://www.fenalco.com.co/blog/gremial-4/informe-del-sector-automotor-a-enero-2024-2585>

KAST, F. (1993). *Administración de las Organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias*. Distrito Federal México: Mc Graw Hill.

Kinncar, T., & Taylor, J. (1991). *Investigación de mercados un enfoque aplicado* [Market research an applied approach].

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación.

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).

López, T.; Martínez, R.H. (2020). *Estratega ante la sociedad en riesgo*. Esta edición es propiedad de Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa.

MARCUZZI, M. (2002). *Análisis de los sistemas de contabilidad general de las empresas del sector hotelero tres estrellas ubicadas en el Municipio Libertador del estado Mérida*. Postgrado en Ciencias contables. Mérida-Venezuela.

Martín, LS (2013). *Neurociencia, empresa y marketing*. Editorial Esic.

Mercado, C. A., Calderón, R. A., & Cervera, J. E. (2017). Competitividad en el sector automotriz en el departamento del Atlántico. *Revista Dimensión Empresarial* 15(1), 263-278

Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Las cinco fuerzas de porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Lemaitre Publishing.

- Mintberg, Henry. *El proceso estratégico*. Prentice – Hall. 1997
- Mintrabajo. (2019, September 26). *MiPymes representan más de 90 del sector productivo nacional y generan el 80 del empleo en Colombia ministra Alicia Arango*. Ministerio Del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Neumeier, M. (2011). *Zag: cómo superar a tus competidores mediante la diferenciación radical de tu marca*: (1.a ed.). LID Editorial España.  
<https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/271036?page=138>.
- Olarte Pascual, C., Esteban Talaya, Á., García de Madariaga Miranda, J., Narros González, M. J., Reinares Lara, E. M., & Saco Vásquez, M. (2008). *Principios de marketing*.
- Padilla, A. M., y Rivera, J. A. (2017). Industria automotriz de Colombia: ¿un motor generador de valor económico agregado? *Cuadernos De Contabilidad*, 17(44), 318-348.
- Pareja, I. V. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Editorial Norma.
- Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing* (Granica ed.). [Preparation of the marketing plan]. <https://n9.cl/2w7ij>
- Pasmore, W. (2017). *Desarrollo de una estrategia de liderazgo Un ingrediente fundamental para el éxito de la organización*. Center for Creative Leadership: [https](https://www.ccl.org/), (9).
- Pazmiño, G., Valencia, M., Velásquez, B., & Martínez, V. (2019). Planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Cantón Quevedo: Strategic planning of small and medium enterprises (SMEs) in Quevedo. *Revista Multidisciplinaria de Desarrollo Agropecuario, Tecnológico, Empresarial y Humanista*, 1(1), 8.
- Pastor, T., & Alfredo, R. (s/f). *MODELO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>

- Pedraza Rendón, O. H. (2019). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*.
- Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva según Michael Porter*. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más. UNAM MX.
- Porter, Michael. *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental. 2001.
- Porter, Michael. *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto. 2006
- Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara. 1991
- Ramírez Meda, K. M., & Márquez Duarte, F. D. (septiembre de 2021). Integración metodológica como herramienta de investigación para las relaciones internacionales. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672021000100152&script=sci\\_arttext\\_plus&tlng=e](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672021000100152&script=sci_arttext_plus&tlng=e)
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la Lengua Española*.  
<https://dle.rae.es/cultura?m=form>
- Restrepo Puerta, L. F y Rivera Rodríguez, H. A. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Universidad del Rosario.
- Ríos, S., & Guillermo, J. (2008). GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137–159.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232008000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006)
- Rojas, E. (2004). *Diseño de un sistema de información para la verificación patrimonial de las empresas en el registro Mercantil: Caso Registro Primero del estado Mérida* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.
- Ruiz, L. (2019). ¿Por qué no disminuyen los índices de informalidad? *Vanguardia Liberal*.  
<https://www.vanguardia.com/economia/local/por-que-no-disminuyen-los-indices-de-informalidad-HN780382>

Sabogal, J. (2018). El 70% de las “pymes” en Colombia fracasan en los primeros cinco años. *El Tiempo*. <https://www.rae.es/buen-uso-espa%C3%B1ol/el-art%C3%ADculo-determinado-las-formas-lo-al-del>.

Sáenz, A. (2012). *El éxito de la gestión de proyectos*. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico.

Santos, D. (2024, abril 17). *Las 3 estrategias genéricas de Porter: usos y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-genericas-de-porter>

Shek Munz, I. M. (2013). El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. Caso: grupo de Investigación GIRH. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (74), 152–161. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/742>

Superintendencia de Sociedades, SIREM. (2012). *Información estadística por empresa*, <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=ppal&dir=90>

Torres Berrú, Y. M. Quevedo Jumbo, J. M. & Moreno Tapia, J. (2023). *Emprendimiento 360: resiliencia, diferenciación y tecnología*: (1 ed.). Ediciones RISEI. <https://elibro.net/es/lc/uniminuto/titulos/272378>

Torres Berrú, Y. M. Quevedo Jumbo, J. M. y Moreno Tapia, J. (2023). *Emprendimiento 360: resiliencia, diferenciación y tecnología*: (1 ed.). Ediciones RISEI. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/272378?page=48>.

Vargas, D. (2019). *¿Cuáles son los factores que los empresarios consideran predominantes en el fracaso empresarial?* (Tesis de pregrado, maestría o doctorado, Universidad de Santiago de Cali). Repositorio Institucional. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/11381> (<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/11381>)

VARGAS, Ricardo (2008); “*Análise de VALOR AGREGADO en Projetos*”; BRASPORT; 4ª Ed.; Brasil.

Zhingre-Orellana, S. O., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Paulina-Moreno, V. (2020). Plan de negocios para evaluar la viabilidad en el sector microempresarial de repuestos de vehículos (Business plan to assess the viability in the micro-business sector of vehicle spare parts). *koinonia*, 5(10).

## Anexos

### Apéndice A. Encuesta

#### ENCUESTA

Cordial saludo. La presente encuesta se plantea como un instrumento de recolección de información para la investigación titulada *Estrategia empresarial y gestión de proyectos en organizaciones de Colombia – impacto en los beneficios financieros* la cual se desarrolla única y exclusivamente con fines académicos y de investigación, por parte de profesores y estudiantes de la Corporación Universitaria Mímino 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: DDMM 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 39 años - Adulto	60 o más años - Adulto mayor
-----------------------------	-----------------------	------------------------------

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

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

### 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-Encuesta

#### Consentimiento informado - Encuesta

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

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

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

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

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

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Apéndice D. Consentimiento informado - Entrevista

### Consentimiento informado - Entrevista

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

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

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

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

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

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_