La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail: Estrategias Empresariales en las ciudades de Bogotá, Pereira y Bucaramanga

Sonia Yaneht Santana López ID 52890020

Julián Andrés Suarez Sánchez ID 986198

Víctor Fernando Vergel Suarez ID 1002515

Ingrid Valeria Cáceres León ID 001013374

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

23 De Abril de 2026

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail: Estrategias Empresariales en las ciudades de Bogotá, Pereira y Bucaramanga

Sonia Yaneht Santana López ID 52890020

Julián Andrés Suarez Sánchez ID 986198

Víctor Fernando Vergel Suarez ID 1002515

Ingrid Valeria Cáceres León ID 001013374

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

Asesor(a)

Jhony Alexander Barrera Liévano

Doctor en proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

23 De Abril de 2026

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Dedicatoria

Este trabajo se dedica a Dios por estar presente durante todo el proceso y a cada una de nuestras familias, por estar presentes en cada etapa del proceso, por su paciencia, apoyo constante y confianza incondicional, quienes han sido el principal impulso para continuar a lo largo de este desafiante proceso académico. Su acompañamiento permanente, comprensión y motivación resultaron esenciales para lograr este objetivo.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Agradecimientos

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por brindarnos un entorno académico de calidad que favorece nuestro desarrollo profesional, a los docentes que hicieron parte de nuestra formación, gracias por compartir sus conocimientos y por impulsarnos permanentemente.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Tabla de Contenido

1 Planteamiento del Problema 17

1.1 Descripción del problema 17

1.2 La pregunta de investigación 23

1.3 Los objetivos de investigación 23

1.3.1 Objetivo general 23

1.3.2 Objetivos específicos 24

1.4 Justificación de la investigación 24

2 Revisión Literaria 27

2.1 Estrategia empresarial 27

2.1.1 Liderazgo de costos globales. 31

2.1.2 Diferenciación 33

2.1.3 Enfoque o concentración 36

2.1.4 Posición de estancamiento en la mitad 37

2.2 Gestión de proyectos 39

3 Metodología 45

3.1 Enfoque y alcance de la investigación 45

3.2 Población y muestra 45

3.2.1 Definición de la población 46

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra 48

3.3 Instrumento(s) 48

3.4 Descripción de procedimientos 49

3.5 Análisis de información 50

3.5.1 De la encuesta 50

3.5.2 De la entrevista 51

3.6 Consideraciones éticas 51

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas 51

3.6.2 Consentimiento informado y procesamiento de datos personales 51

4. Resultados 53

4.1. De la encuesta 53

4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter 75

4.1.2. Del uso de Gestión de Proyectos Como Herramienta Empresarial 76

4.2. De la entrevista 78

4.2.1. Análisis pregunta 1 ¿según su punto de vista como CEO o cargo equivalente es importante la gestión de proyectos? 79

4.2.2. Análisis pregunta 2 ¿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? 81

4.2.3. Análisis pregunta 3 ¿según su punto de vista como CEO o cargo equivalente es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora? 83

Conclusiones 90

Referencias 94

Lista de Tablas

Tabla 1 Empresas de Comercio en Pereira, Bogota y Bucaramanga al por Menor en Establecimientos no Especializados 20

Tabla 2 Clasificación Empresarial en Colombia por Tamaño 47

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Lista de figuras

Figura 1 Gráfica Producto Interno Bruto 19

Figura 2 Georeferenciación De Las Empresas Al Por Menor En Establecimientos No Especializados Y Ceo Proyectados En El Estudio 22

Figura 3 Tipo De Sociedade 54

Figura 4 Sector Económico 56

Figura 5 Tamaño De La Empresa 57

Figura 6 Antigüedad De La Empresa 59

Figura 7 Género Del Ceo De La Empresa 61

Figura 8 Nivel De Formación Académica 62

Figura 9 Rango De Edad 63

Figura 10 Estrategias Que Aplican Para La Empresa 64

Figura 11 Empresas Que Emplean Gestión De Proyectos En La Operación De Negocio 65

Figura 12 Nivel De Escolaridad 67

Figura 13 Tamaño De La Empresa 69

Figura 14 Gestión De Proyectos Según Rango De Edad 71

Figura 15 Uso De Estrategias Según Rango De Edad 73

Figura 16 Estrategia De Porte Vs Número De Empresas 76

Figura 17 Uso De Gestión De Proyectos Como Herramienta Empresarial 78

Figura 18 Red Pregunta 1 80

Figura 19 Red Pregunta 2 82

Figura 20 Red Pregunta 3 84

Figura 21 Red Global De Las 3 Entrevistas..... 86

Figura 22 Nube De Palabras De Las 3 Entrevistas 88

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta estrategia empresarial y gestión de proyectos 99

Apéndice B. Entrevista estrategia empresarial y gestión de proyectos..... 103

Apéndice C. Consentimiento Informado y Autorización Entrevista..... 104

Apéndice D. Consentimiento Informado y Autorización Encuesta 105

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Resumen

La investigación aborda la problemática de la falta de claridad en la articulación entre las estrategias empresariales y el uso de la gestión de proyectos en el sector retail de ciudades como Bogotá, Pereira y Bucaramanga, en un contexto altamente competitivo y cambiante. El objetivo general consistió en determinar el tipo de estrategia empresarial adoptada por las organizaciones, según el modelo de Porter, y su relación con la implementación de la gestión de proyectos como herramienta administrativa.

Metodológicamente, se desarrolló un estudio con enfoque cualitativo y alcance exploratorio, aplicando 60 encuestas y 6 entrevistas a CEO de empresas del sector, cuyos datos fueron analizados mediante Excel y Atlas.ti.

Los resultados evidencian una diversidad en el uso de estrategias, con predominio del enfoque o concentración y liderazgo en costos, así como una implementación parcial de la gestión de proyectos, más frecuente en empresas medianas y grandes. Además, se identifica una relación entre nivel educativo y uso de estas herramientas. En conclusión, la gestión de proyectos se consolida como un elemento clave para fortalecer la ejecución estratégica; sin embargo, aún existen brechas en su implementación, especialmente en pequeñas empresas, lo que representa una oportunidad de mejora para la competitividad del sector.

Palabras Clave: Toma de decisiones, Competitividad, Dirección empresarial, Innovación, Gestión.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Abstract

This study addresses the issue of a lack of clarity in the relationship between business strategies and the use of project management in the retail sector of cities such as Bogotá, Pereira, and Bucaramanga, within a highly competitive and rapidly changing environment. The overall objective was to determine the type of business strategy adopted by organizations, according to Porter's model, and its relationship to the implementation of project management as an administrative tool. Methodologically, a qualitative study with an exploratory scope was conducted, involving 60 surveys and 6 interviews with CEOs of companies in the sector, whose data were analyzed using Excel and Atlas.ti.

The results reveal a diversity in the use of strategies, with a predominance of the focus on concentration and cost leadership, as well as a partial implementation of project management, which is more common in medium and large companies. Furthermore, a relationship between educational level and the use of these tools is identified. In conclusion, project management is established as a key element for strengthening strategic execution; however, gaps in its implementation still exist, especially in small companies, which represents an opportunity for improvement in the sector's competitiveness.

***Keywords*:** Decision-making, Competitiveness, Business management, Innovation, Management.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Introducción

La presente investigación surge en el marco del macroproyecto NODO "Estrategia Empresarial y Gestión de Proyectos en Organizaciones de Colombia. Impacto en los Beneficios Financieros" del cual se retoman la pregunta y los objetivos orientadores del estudio, de manera que se aporte a la comprensión de las dinámicas estratégicas en el sector retail, considerando que este sector representa un rol estratégico dentro del entorno empresarial y económico, al consolidarse como el medio que conecta la oferta de productos y servicios con las necesidades del consumidor.

De esta manera, la pregunta de investigación conlleva a identificar la estrategia empresarial que se implementa en las grandes, medianas y pequeñas empresas en las ciudades de Bogotá, Pereira y Bucaramanga. Este planteamiento permite abordar una problemática relevante en el entorno empresarial, considerando la diversidad de tamaños organizacionales y contextos regionales, así como las particularidades del sector retail, caracterizado por su alta competitividad y constante transformación, de manera que no solo se busca clasificar las estrategias empresariales adoptadas, sino también analizar su articulación con la gestión de proyectos, entendida como un mecanismo clave para la implementación efectiva de la estrategia. De esta manera, se pretende establecer si existe relación entre la orientación estratégica de las empresas y el uso de herramientas formales de gestión, lo cual resulta relevante en la toma de decisiones, la optimización de recursos y el logro de objetivos organizacionales. Este enfoque

permite generar una visión integral que vincula la formulación estratégica con su ejecución en contextos reales.

Este análisis se desagrega en tres dimensiones fundamentales: la definición de las estrategias empresariales implementadas, la caracterización de la gestión de proyectos como herramienta organizacional y la identificación de la percepción de los CEO frente a su importancia e impacto en la estrategia empresarial abordando el fenómeno de manera integral, articulando aspectos teóricos y prácticos, y generando información relevante que contribuye tanto al ámbito académico como a las decisiones en el sector empresarial.

Dentro de la investigación se utiliza una metodología con enfoque cualitativo con alcance exploratorio abordando organizaciones empresariales con determinadas características y se selecciona una muestra representativa como objeto de estudio, para este fin se definió una población conformada por CEO de empresas medianas y pequeñas ubicadas en Bogotá, Pereira y Bucaramanga. Para el desarrollo del proceso investigativo se utilizaron encuestas y entrevistas semiestructuradas. En total, se aplicaron 60 encuestas y se realizaron 6 entrevistas que se utilizaron en un procedimiento de tres fases correspondientes a la capacitación de los estudiantes responsables de la aplicación de los instrumentos, la ejecución de las encuestas y la realización de las entrevistas para proceder al análisis de información a través de los softwares MS Excel Office 365 y Atlas.ti

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Los hallazgos obtenidos son resultado de los instrumentos aplicados y el análisis de la información que permite la identificación de enfoques, prácticas y pensamientos relacionados con la gestión de proyectos dentro de las organizaciones objeto de estudio, se organizan de manera integrada y en base a los temas abordados en la investigación, se obtienen datos clasificados y relacionados con características de las organizaciones participantes como el tamaño y la antigüedad de las empresas, el género, escolaridad y la edad de los CEO y además estos se relacionan dentro del marco de la gestión de proyectos y el uso de las estrategias genéricas propuestas por Porter para ahondar en cómo se afectan estos diferentes elementos entre sí.

Como conclusiones se obtienen varias consideraciones resultantes del análisis y la construcción de la presente investigación las cuales permiten una mirada más amplia en relación al uso de la gestión de proyectos y la utilización de las estrategias genéricas de Porter dentro de pequeñas y medianas empresas del sector retail ubicadas en Bogotá, Pereira y Bucaramanga y permiten ver de manera analítica como estos elementos tienen relación con el proceso administrativo y operativo de las organizaciones.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

1 Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema

Una de las áreas en las que más se logra abordar la toma de decisiones corresponde a la gerencia empresarial, teniendo en cuenta que es donde la estrategia que realiza la (presidencia, CEO, o similares) se permite evidenciar la sostenibilidad y perdurabilidad propia del negocio.

Francés (2006) indicó que en la organización es sumamente relevante abordar el tema de la estrategia, considerando que permite alcanzar los objetivos propuestos, de la misma manera de León (2012) explicó cómo en el ejercicio gerencial se encuentra que algunas de las problemáticas se asocian principalmente a las relacionadas a la planificación (asociados principalmente a la estrategia), y problemas de gestión (asociados a las habilidades del gerente).

Al realizar un análisis organizacional sin duda es relevante tener en cuenta que se encuentran diversos factores internos y externos que señalan la hoja de ruta a considerar en el plan estratégico, tema referido por Mariño Ibáñez et al., (2008). Por lo que resulta importante entonces detectar estos aspectos de manera que se pueda aportar a la eficiencia de las actividades a desarrollar, mejorando los procesos de gestión para evitar efectos en el desempeño de la organización.

Como lo señalan Kim y Mauborgne, (2008) en las organizaciones se debe tener en cuenta los constantes desafíos para mantenerse a flote en el mercado, de esta manera proponen la

estrategia de océanos rojos que sostiene que los límites del mercado y la estructura de la industria, denominados océanos rojos, pueden transformarse y la estrategia del océano azul como un cambio de paradigma en la manera en que se hacen los negocios, ya que refieren encontrar nuevos nichos de mercado. Es por ello por lo que se espera como lo señala Monterroso (2016) que se trabaje de manera permanente para que la organización trabaje para diferenciarse en el mercado a través de una estrategia consolidada.

De esta manera para el caso del presente estudio de acuerdo con lo referido por SuperSociedades (2024) se indica que el sector del comercio, servicios y manufacturas “son los sectores más representativos los cuales condensan el 86% de las empresas y generan el 87% del total de los ingresos operacionales de las 9000 empresas más grandes de Colombia” (SuperSociedades (p.64), lo cual refleja que el sector de comercio es un referente en el país.

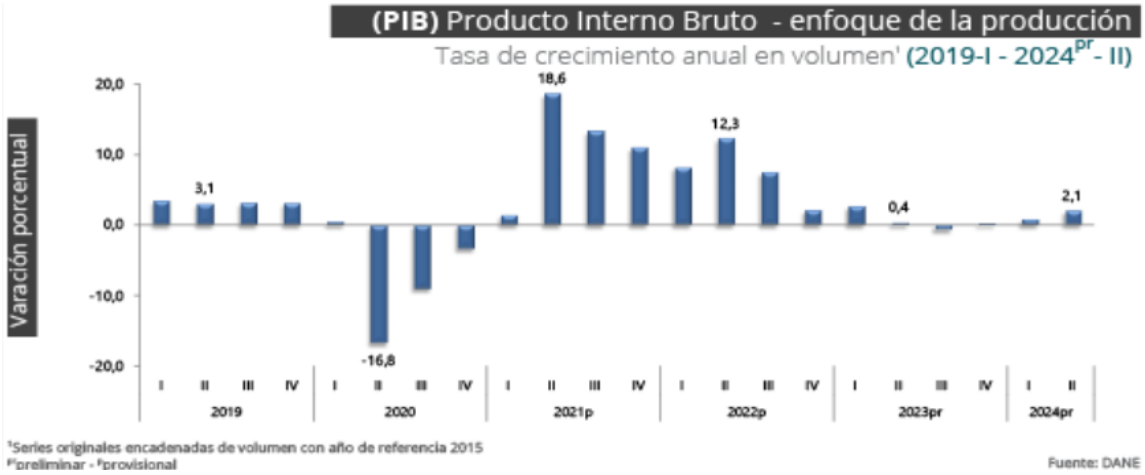
Por consiguiente, la relevancia que tiene este tipo de economías en el país es significativa, ya que es por medio de este tipo de comercio denominado Retail que como lo señalan varios autores se evidencia cómo lo refiere Durán (2008) “las personas compran bienes y servicios de manera más accesible y las organizaciones pueden llevar sus productos al canal de compra, sin importar si son pymes o grandes multinacionales” (p.12), situación que permite reforzar la pertinencia del presente estudio.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Teniendo en cuenta que de acuerdo con cifras del DANE (2024) en Colombia el Producto Interno Bruto, en el segundo trimestre de 2024, el Producto Interno Bruto en su serie original, creció 2,1% respecto al mismo periodo de 2023 cómo se logra ver en la siguiente figura.

Figura 1

Gráfica Producto Interno Bruto



Nota. Se plasma una gráfica de la tasa de crecimiento anual en volumen del 2019 – 2024 con su respectiva variable porcentual.

Fuente. Tomado DANE (2024)

Panorama que es interesante de analizar en el contexto de actividades como las de tipo artístico, de entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios dentro de las que se encuentra las correspondientes a hogares individuales en calidad de empleadores (como sería el caso de los pequeños supermercados); puesto que tiene un crecimiento del 11,1%, situación que

representa un 0.4 % anual del valor agregado. (lo cual contribuye los 0,4 puntos porcentuales a la variación anual).

De esta manera es como se considera importante identificar las estrategias empresariales que se implementan en los negocios Retail puesto que sin duda factores como las tendencias de compra y las formas de pago generan un relacionamiento directo con el cliente, que en este caso son los mismos hogares, es de esta manera que en un contexto de gasto real de los hogares el reto para los Retails es bastante significativo ya que se espera que mejoren sus cifras en ventas y optimicen sus recursos.

Para efectos de este estudio se determina que el sector Retail (supermercados, alimentos, farmaceutico,textil, e-commerce), se encuentra categorizado según el Registro Estadístico Base de Empresas (REBE), como "Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas y tabaco", es así como de acuerdo con cifras del RUES se logra evidenciar el comportamiento del sector de interés como se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 1

Empresas de Comercio en Pereira, Bogotá y Bucaramanga al por Menor en Establecimientos no Especializados

Empresas Sector Comercio**	**Pereira**		**Bogotá**		**Bucaramanga**	
	Total	**%**	**Total**	**%**	**Total**	**%**
Micro	4190	99,08%	18473	98,14	10986	99,26
Pequeñas	28	0,68%	283	1,5	65	0,58
Medianas	9	0,21%	50	0,26	14	0,12
Grandes	2	0,04%	16	0,08	2	0,01
Total	**4229**		**18822**		**11067**	

Nota. Se clasifican las empresas de Comercio en Pereira, Bogotá y Bucaramanga al por menor en establecimientos no especializados**,** relacionado con el porcentaje equivalente al total de lo investigado.

Fuente. Adaptación propia RUES (2025)

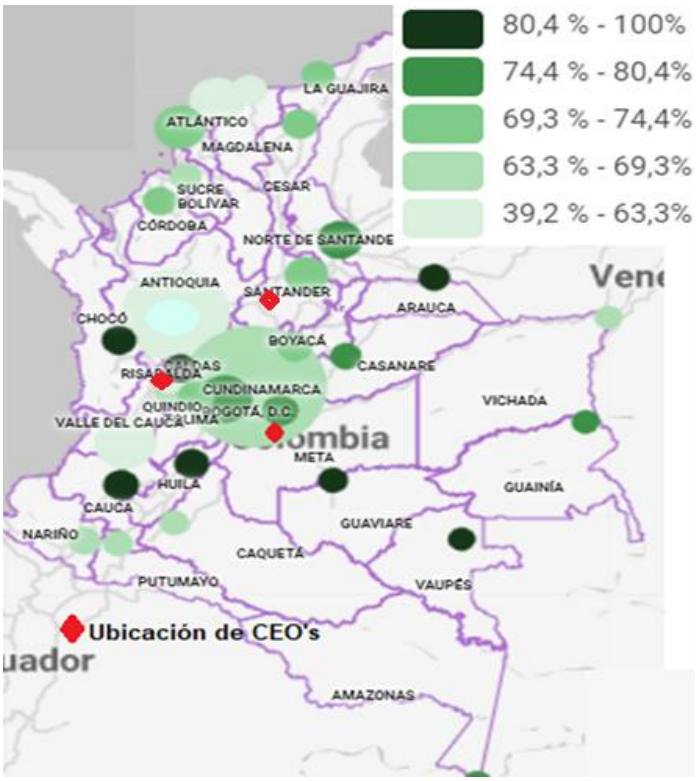
Esta información permite señalar entonces los sectores de interés sobre los que se realizará el estudio, de manera que resulta coherente con la ubicación geográfica de los CEO, dando cobertura a las ciudades de Bucaramanga, Pereira y Bogotá, como ciudades referentes para el proceso, de manera que se puedan identificar las estrategias empresariales implementadas en este nicho de mercado.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

A continuación, se muestra un mapa de Colombia con la distribución de establecimientos de comercio al por menor, que permite georreferenciar las organizaciones objeto de esta investigación relacionadas con la ubicación de los CEO que se proyectan participen de la misma

Figura 2

Georeferenciación de las Empresas al por Menor en Establecimientos no Especializados y CEO Proyectados en el Estudio



Nota: Se representa a través del mapa de Colombia, el porcentaje y ubicación por departamento de las empresas de comercio al por menor en establecimientos no especializados y CE0's proyectados en el estudio.

Fuente. Adaptación Propia Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) 2024.

Con base a lo anterior un aspecto interesante de analizar es el aporte qué las economías de las ciudades de Bogotá D.C, Pereira y Bucaramanga hacen a la economía del país, y esto lo podemos observar en la tabla No.2, el PIB del país para el 2023 fue de 1.572.458 miles de millones, ya que aportaron el 39.7%, datos que nos muestra que estas dos economías tienen una marcada influencia sobre el PIB nacional y las convierten en motores fundamentales para el desarrollo empresarial de Colombia.

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 en Sector Retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga 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 en Sector Retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga, 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 en Sector Retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga.
2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las grandes, medianas y pequeñas empresas Sector Retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga
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

Es de gran relevancia señalar la importancia del sector empresarial dentro de la economía de una nación en particular e incluso a nivel mundial, las empresas generan desarrollo económico en diferentes dimensiones sociales e impactan en diversas áreas para generar beneficio económico, ofreciendo bienes y servicios, aportando con el pago de impuestos y fortaleciendo el empleo al generar puestos laborales. (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020)

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

El óptimo funcionamiento del sector empresarial es importante para la sociedad ya que impacta en el crecimiento económico y la generación de empleo (Barrera Liévano et al, 2022) debido a esto se hace imperativo que se desarrolle e impulse desde los diferentes entes y niveles gubernamentales para que este sector económico continúe beneficiando a los pobladores de los diferentes territorios.

Las diferentes empresas requieren de competitividad para perdurar en el tiempo, esto las impulsa a ser lideradas por CEO con las habilidades e idoneidad para cumplir con su responsabilidad (Muhammad y Ameer, 2021) que tenga capacidad de liderazgo para proyectar y ejecutar acciones que dirijan el presente hacia un futuro deseado, lo que se denomina la Visión Empresarial.

Para el sector retail, una de las herramientas que apuntan directamente a la eficiencia y la competitividad, es precisamente la gestión de proyectos, en ciudades como Bogotá, Pereira y Bucaramanga , el sector retail ha tenido que evolucionar en formatos, áreas, nuevos productos e incluso en precio, adaptándose a las necesidades de consumidores y competidores, donde la rapidez y la gestión de proyectos eficiente se hace clave para tener éxito en el resultado; según Porter, dentro de las propuestas genéricas, establece que las empresas pueden optar por estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, en donde la gestión de proyectos puede ser un facilitador clave para la ejecución efectiva de estas estrategias (Quintero Arango, 2015; Sánchez Palechor et al, 2021).

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Uno de los actores beneficiados de una correcta gestión, es nuestro cliente final, ya que al tener una mejor organización interna y un aumento en la eficiencia operativa, se espera impactar positivamente en la satisfacción, con la gestión de proyectos se busca que los recursos físicos, tecnológicos y humanos estén alineados con una planificación más precisa y efectiva al momento de desarrollar estrategias empresariales globales, haciendo que la velocidad de reacción sea un componente esencial para la supervivencia y el crecimiento (Obando Mantilla, et al, 2023; Saravia Espichán, et al, 2024), indican que dicha velocidad de reacción y gestión es percibida con satisfacción necesidades actuales (mercados actuales) o generando otras no conocidas nuevos mercados o negocios.

Finalmente, la perspectiva de los CEO sobre la gestión de proyectos es fundamental para su implementación exitosa, los líderes empresariales que reconocen el valor de la gestión tienden a fomentar una cultura orientada a la eficiencia y la innovación, garantizando la competitividad de la empresa, así como al desarrollo económico local y regional al generar empleo y promover el crecimiento sostenible, con el cuidado y la evaluación de sus empleados, es entonces donde la investigación sobre las estrategias empresariales en el sector Retail de Bogotá, Pereira y Bucaramanga, y su relación con la gestión de proyectos, proporcionará insights valiosos para la formulación de políticas y prácticas empresariales más efectivas que podrán ser usados por el sector (Muhammad & Ameer, 2021; Barrera Liévano et al, 2022).

2 Revisión Literaria

Este apartado, que es también el marco teórico, presenta tres elementos importantes que se asocian tanto a la pregunta de investigación como a los objetivos de esta, estos son: estrategia empresarial, estrategias genéricas de Porter, y Gestión de proyectos.

2.1 Estrategia empresarial

El concepto de estrategia empresarial cuenta con varios exponentes que a lo largo de la historia han facilitado su comprensión, de manera que se evidencia como la estrategia empresarial, desde la visión de la administración, implica según Mintzberg et al. (1997) que se disponga de una organización clara de los recursos al interior de la entidad, donde se promueva el uso y asignación de manera eficiente, con el objetivo de lograr que la operación sea exitosa, es por esto que se debe tener en cuenta que este proceso depende sin duda de la gestión que se realice desde el área directiva, considerando que es donde se sortean diferentes situaciones a lo largo de la operación misma, sin duda donde se corren riesgos en ciertos niveles sin embargo donde se debe realizar un proceso de planeación permanente ya que el rol del líder en este caso marca la diferencia. (p, 26).

Es por esto por lo que dentro de la búsqueda literaria que se hace para este estudio, se tiene en cuenta varios aspectos dentro de los que se cuenta que al ahondar en el tema de las estrategias empresariales es importante considerar de qué manera independientemente del sector

en el que se aplique la gestión empresarial abarca varios aspectos que no son de control total, es por ello por lo que las decisiones que se tomen en este escenario se espera que aporten a la medición de los riesgos, ya que en una empresa al abordar el concepto de estrategia sin duda se debe hablar de hechos concretos que se desarrollan en la operación misma, en el entorno empresarial uno de los aspectos a mejorar corresponde al relacionamiento con los clientes, es por esto que vale la pena mencionar como lo señala Robert-Agell et al. (2022) que el relacionamiento con los clientes identificado con sus siglas en inglés (CMR), es lo que permite generar una impronta a la organización, ya que dependiendo de la experiencia cada cliente se realizará una evaluación diferente, de esta manera es cuando se espera que se pueda mejorar la imagen y percepción de la empresa, así como la productividad, el tiempo de respuesta, la toma de decisiones y el relacionamiento en general.

Las empresas, se han visto obligadas a adaptarse de manera estructural y también adaptar sus modelos de negocio con respecto a nuevas características y demandas de la sociedad y del consumidor a lo largo de la historia, de manera que han revisado sus procesos de transformación interna incorporando aspectos esenciales como la economía, el mercado, la comunicación que está presente dentro de la corporación y se cuenta como un activo clave en la estrategia empresarial con el propósito de generar significado y valor, es por ello que estos aspectos se han venido consolidando como elementos esenciales para la dirección de las empresas . Zamora Sánchez (2024).

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

En esa misma línea la estrategia empresarial se entiende entonces como un proceso en el cual se define en la empresa la manera de operar en cada una de las áreas de funcionamiento, este proceso se define con el fin de obtener el objetivo propuesto a corto, mediano y largo plazo en la organización, de esta manera se establece que hay una coherencia entre los propósitos y las acciones realizadas, puesto que permite que se pongan en práctica acciones coherentes con los recursos asignados para lograr las metas y así buscar el éxito de la organización. (Martín, S. A, 2021).

La inteligencia empresarial (BI) aparece como un factor de generación de valor dentro de los procesos de negocio, permitiendo a las organizaciones transformar grandes volúmenes información importante y de utilidad para la toma de decisiones estratégicas es por ello por lo que las estrategias gerenciales deben ser flexibles y adaptativas con la intención de que las organizaciones puedan responder de manera efectiva a los cambios del entorno y prosperar en un mercado competitivo (Ramírez et al., 2019); (Martínez Zabaleta y Rodríguez Luna, 2023), indican además que la BI no solo mejora la eficiencia operativa, también incrementa la competitividad al proporcionar información para la toma de decisiones basados en la realidad interna y externa, esto, necesariamente demandará una integración adecuada de tecnologías emergentes a la gestión del conocimiento de negocio, dando como resultado una reacción eficiente ante las tendencias actuales y anticiparse a futuras oportunidades y desafíos de manera que la inteligencia empresarial mejora la eficiencia operativa y la competitividad,

proporcionando un marco robusto para el desarrollo de estrategias empresariales de alto nivel (Martínez Zet al, 2023).

La estrategia empresarial es un proceso integral y dinámico que refiere que dentro de la organización sea importante promover procesos de calidad permanente que faciliten la gestión de manera integral De Oca, H. C. M. (2021). de la misma manera requiere una gestión efectiva de recursos y una adaptación constante a las demandas del entorno, donde la administración efectiva desde el área directiva es crucial para sortear los desafíos y riesgos inherentes a la operación, promoviendo una planificación y organización continua que asegure el éxito a corto, mediano y largo plazo (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997), Además, la gestión de relaciones con los clientes (CRM) optimiza procesos y mejora la satisfacción y retención de clientes, incrementando la eficacia operativa y la toma de decisiones (Robert-Agell, Justel-Vázquez, & Bonet, 2022), por lo tanto, las empresas deben adaptarse y enfocar sus modelos de negocio hacia las nuevas características del mercado, integrando aspectos como la economía y la comunicación corporativa para otorgar significado y valor a sus estrategias (Zamora Sánchez & Panchana Cedeño, 2024); asimismo, la inteligencia empresarial (BI) es clave en la generación de valor, permitiendo procesar datos y aprovecharlos como información estratégica para la toma de decisiones, mejorando la eficiencia operativa y la competitividad (Martínez Zabaleta & Rodríguez Luna, 2023), y la integración de tecnologías emergentes y una gestión del conocimiento adecuada son esenciales para anticiparse a futuras oportunidades y desafíos,

consolidando así una ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial que presenta cada vez más dinamismo y complejidad.

Michael Porter, quien tiene gran protagonismo en el ámbito de la administración estratégica, en (1980) propuso el concepto de estrategias genéricas en su escrito "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*. En este trabajo, el autor señala tres estrategias fundamentales que las organizaciones pueden adoptar para generar una ventaja competitiva sostenible a considerar: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Así mismo, Porter advierte sobre el riesgo que enfrentan aquellas empresas que no logran posicionarse claramente dentro de una de estas alternativas estratégicas, situación que denomina como estar "atrapadas en el medio", lo cual puede comprometer seriamente su desempeño competitivo.

2.1.1 Liderazgo de costos globales.

Según Porter (2008, 52), esta estrategia se basa principalmente en lograr un liderazgo en costos a nivel global a través de políticas funcionales orientadas a ese fin. En general, Porter explica que esta estrategia permite a las empresas ofrecer precios inferiores a los de sus competidores. Para ello, el proceso de fijación de precios suele centrarse en el valor de venta del competidor más cercano, lo que reduce la probabilidad de que los clientes opten por cambiar de producto debido al precio de venta.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

De acuerdo con Velázquez, et al (2023), es importante referir que en las empresas se analiza el desempeño de manera permanente. En el contexto actual de los negocios, la estrategia de liderazgo en costos sigue siendo un pilar fundamental para muchas empresas, como lo vimos anteriormente, estas, las empresas, deben adaptarse a las nuevas expectativas y responsabilidades, integrando políticas funcionales que no solo busquen el liderazgo en costos, sino también la creación de valor social, pensar entonces que el equilibrio entre la eficiencia y la responsabilidad social sea un beneficio debería ser objetivo intrínseco de las empresas, puesto que la consecuencia natural podría ser mejorar la reputación y sostenibilidad a largo plazo.

Como afirman los autores Díaz-Sarmiento y Silva-Guerra (2023) generan una visión desde la sostenibilidad como una ventaja competitiva, sin embargo, esta sostenibilidad se refiere a que, a pesar de tener estrategias permanentes en reducción de costos, las empresas deberán ofrecer productos y servicios con menor precio que sus competidores, manteniendo la calidad (sostenibilidad en tiempo), esta perspectiva se alinea con la teoría de Porter, subrayando la importancia de políticas funcionales que optimicen los costos operativos.

Álvarez, Hernández e Iriarte (2022), aportan una visión estratégica en donde señalan que una planificación efectiva es crucial para identificar oportunidades en una organización, de manera que aporta a los líderes una visión innovadora y una ejecución disciplinada, en este sentido, se resalta la importancia de planificar a largo plazo e implementar de manera coherente las estrategias de costos.

Tal como lo explica González, et al (2023) la visión del liderazgo de acción positiva y cómo puede aplicarse al liderazgo de costos globales, indican que la aplicación de un liderazgo positivo que fomente la colaboración y la innovación como eje de optimización, generará resultados intrínsecos el resultado y estos beneficios serán paralelos al valor, el bienestar y la motivación de los empleados.

En términos generales las empresas están adoptando estrategias de innovación para avanzar en la competitividad dentro del mercado global, destaca la importancia de la innovación y la adaptación a los cambios como factores claves para el éxito empresarial; además, aquellas que tienen disposición para invertir en nuevas tecnologías y sin dejar a un lado la capacitación de su personal, serán más propensas a mantenerse competitivas, estos enfoques estratégicos no solo mejoran la eficiencia en la operación (costos globales), sino que también permite a las organizaciones establecer diferencia con respecto a sus competidores nacionales e internacionales, fortaleciendo así su posición en el mercado global.

2.1.2 Diferenciación

La estrategia principal es la diferenciación, que hace referencia a la propuesta de valor de un producto o servicio, lo cual lo hace único en el mercado (Porter, 2008, 54). Esta categoría se evidencia al incorporar calidad e innovación siendo el mayor objetivo para su comercialización, basada en una estructura sólida y posterior a ello obtener los resultados esperados. Para el cliente es muy valioso no encontrar un producto igual o similar al que se le ofrece en la empresa que

tiene esta estrategia, ahora bien, el precio de venta no es un condicionante relevante para su compra, pues el eje principal de la negociación está en las características propias que tiene el producto.

La estrategia principal es crear una imagen exclusiva y única de la empresa, a través de las propiedades de sus productos, que se destaquen por su calidad, innovación y tecnología constituyendo una marca de productos difíciles de copiar, siendo importantes para los clientes y colocando la imagen de marca y de la empresa en lugares visibles y con un reconocimiento comercial alto. La diferenciación como estrategia a través del tiempo y de manera necesaria se ha ido posicionando en el actual mundo globalizado donde existe una gran oferta y los clientes son cada vez más exigentes, esta diferenciación puede hacer referencia a contenidos o prestaciones del producto, también a los servicios que ofrece o permite acceder como lo indica (Carrió et al, 2006). De acuerdo con Rubiano, O. & Gaviria, F. (2023). Para los compradores con disposición a pagar un precio más alto por este producto exclusivo a cambio de recibir valores "diferenciados" o incluso personalizados. Las estrategias diferenciadoras pueden basarse en el desarrollo de productos únicos, priorizando variables como la calidad superior, innovación, imagen, diseño, nombre de marca, entre otros.

En las empresas diferenciadas, se crea valor para los clientes a través de sus productos o servicios, de esta manera los clientes perciben un valor creado para ellos, y lo ven de gran importancia, ya que las empresas siempre transmiten confianza cuando presentan las particularidades exclusivas de sus productos o servicios a los clientes. Para ello, las empresas absorben los costos de estas particularidades exclusivas que producen valor para los productos o

servicios (aunque no renuncian a minimizar aquellos costos que no generan valor), ya que parte de los costos se dirige específicamente a generar valor para los clientes. Según los autores Cardoso, Á. B., & de Barros, L. A. M. (2023), a través de los productos o servicios de estas empresas diferenciadas, los clientes ven un valor que justifica los precios más altos que se cobran debido a que ven en estos productos o servicios un valor que va más allá de sus aspectos físicos o de sus resultados físicos proporcionados. Al lograr una significativa diferenciación en aspectos importantes como la calidad o imagen una empresa tiene la oportunidad de obtener mejores resultados financieros al cobrar mayores precios que la competencia (Mas, F.F. 2022).

Una estrategia de diferenciación implica tratar de ser único, o al menos sustancialmente mejor que los competidores, en alguna dimensión que es valorada por una gran parte de los compradores. A cambio, la empresa puede cobrar un precio más alto, vender más a un precio determinado o ganar la lealtad del comprador. La singularidad no sólo está relacionada con los productos, sino que puede basarse en diferentes etapas de la cadena de valor, iniciando desde la materia prima hasta la distribución y el servicio. Sin embargo, el costo de lograr la singularidad no puede ser superior al sobreprecio que la empresa puede cobrar a los compradores y, por lo tanto, debe esforzarse por reducir todos los costos que no afecten su ventaja de diferenciación para lograr la paridad de costos o la proximidad en comparación con sus rivales (Onufrey, K. & Bergek, A. 2021).

2.1.3 Enfoque o concentración

Esta estrategia denominada “Enfoque o concentración” trata de dar prioridad a un conjunto de compradores, un tipo de producto o un mercado geográfico…trata principalmente de ofrecer excelencia en el servicio o producto para un mercado en particular” (Porter, 2008, 55). Si se observa de manera detallada, para este caso la empresa enfocará sus esfuerzos en un nicho específico del mercado, donde se hace importante esta variable dentro del proceso competitivo, satisfacer las necesidades del cliente y entregarle un servicio excelente.

Cuando hablamos de concentración tradicionalmente la definimos como la capacidad de estar focalizado en un objeto o tarea específica que se esté realizando (Piñeiro, B. 2021), y esta definición podemos aplicarla de buena manera en el ámbito de la administración y de las estrategias empresariales, permite entre otras cosas la segmentación de productos o clientes y este enfoque hacia un grupo de compradores permite analizar e identificar elementos en común para personalizar y adaptar estrategias de forma precisa para satisfacer las necesidades o preferencias de un grupo poblacional específico (Correa, et al, 2024), además aporta y ayuda a entender de manera eficaz las necesidades y deseos de dichos consumidores así como las posibles respuestas a estrategias comerciales existentes o que podrían crearse (Sandoval, et al, 2024), la estrategia de concentrarse en un nicho específico es conveniente y apropiada principalmente para empresas que se dedican a producir o comerciar determinado producto dentro de un sector específico (Landázuri, et al, 2018).

Para concentrarse o enfocarse en determinado grupo o producto las empresas pueden basarse en diferentes aspectos o características con fundamento teórico o empírico con la intención de entender aspectos de conducta de un grupo poblacional o el funcionamiento de determinado sector de la industria permitiendo que las empresas puedan adaptarse de mejor manera para satisfacer las necesidades de su entorno y facilita el uso eficiente de recursos para ser aprovechados en la construcción de una experiencia comercial más especializada. Esta estrategia de concentración o enfoque se utiliza como herramienta importante en el análisis de las diferencias entre clientes y productos para mejorar aspectos como la rentabilidad y competitividad alineando estrategias con necesidades puntuales de un sector, contribuyendo así al beneficio de la relación entre empresa y cliente en el mediano y largo plazo; el enfoque hacia un grupo de compradores permite analizar e identificar elementos en común para personalizar y adaptar estrategias de forma precisas buscando satisfacer las necesidades o preferencias de un grupo poblacional en específico (Correa, et al, 2024).

2.1.4 Posición de estancamiento en la mitad

En términos de estrategia competitiva, en palabras de Porter (2008) el autor hace un aporte puntual sobre la rentabilidad, donde justifica que no será exitosa por la debilidad que tienen en su estrategia competitiva, al no segmentar en un nicho de mercado que impide liderar.

Como herramienta por experiencia o conocimiento, la estrategia competitiva ha acompañado a las personas durante la historia permitiendo los resultados en la organización

donde se implementó. Para Romero et al. (2020) al desarrollar una estrategia se requiere actuar enfocados al logro de objetivos que también pueden tener en común otros competidores, por eso es importante que la compañía marque o establezca ventaja competitiva que le permita el liderazgo en el mercado, además del crecimiento y éxito empresarial.

González-Díaz y Ledesma (2020) indican que la viabilidad empresarial a largo plazo debe establecer como referencia 4 dimensiones: la ambiental, que sugiere crear productos amables con el medio ambiente desde etapas tempranas como el diseño, la producción y comercialización; la dimensión social, que significa dar beneficios al recurso humano, teniendo en cuenta el impacto en la comunidad; la dimensión económica, proyectando como objetivo generar no solo utilidad financiera, sino lograr beneficios y desarrollo para la comunidad, por último la dimensión institucional, que requiere la creación y consolidación de una cultura fuerte, que llegue a toda la estructura de la organización y fuera de ella.

Tracy y Wiersema (2007) tienen como principal propuesta que las organizaciones deben centrarse en una de las tres áreas para sobresalir en el mercado: excelencia operacional, liderazgo del producto o cercanía con el cliente, la excelencia operacional se basa en la eficiencia y reducción de costos, el liderazgo del producto denota innovar para desarrollar productos y servicios atractivos y diferenciadores que satisfagan las necesidades del mercado y no menos importante, la cercanía con el cliente cuyo enfoque principal es establecer relaciones sólidas, al elegir una de estas áreas las organizaciones pueden marcar diferencias versus los demás y obtener una ventaja importante y sostenible en el tiempo, ya que cada enfoque requiere una estrategia y cultura organizacional única.

2.2 Gestión de proyectos

El proceso correspondiente a la gestión de proyectos es un tema sumamente importante para cualquier organización, considerando que, dentro de las funciones a realizar dentro de la práctica administrativa, se debe velar por el cumplimiento de los diferentes objetivos propuestos, es por ello que las estrategias gerenciales deben ser flexibles y adaptativas para que las organizaciones respondan a los cambios del entorno y prosperen dentro de un mercado competitivo (Ramírez, M. C, et al. 2019).

La gestión de proyectos implica la aplicación de conocimientos específicos no solo sobre el negocio en cuestión, sino también sobre el contexto y las particularidades del sector en el que opera. Esta disciplina requiere la integración de competencias técnicas y metodológicas, así como habilidades interpersonales que permiten a los gerentes de proyecto coordinar equipos diversos y adaptar el enfoque a las necesidades cambiantes del entorno. Además, la aplicación efectiva de herramientas especializadas ayuda a estructurar las actividades y a monitorear el progreso del proyecto de manera sistemática. Para Mazurkiewicz (2020) este enfoque se ve enriquecido por las contribuciones de todos los miembros del equipo, ya que cada uno aporta perspectivas únicas y conocimiento operativo, lo cual es crucial para lograr los objetivos propuestos, de hecho el gerente de proyectos debe representar técnicas y destrezas útiles para mantener control total sobre cualquier proyecto en todas sus etapas desde el inicio, pasando por la implementación y hasta su finalización, esto es fundamental para alcanzar los objetivos específicos enmarcados en el proyecto y en relación a aspectos como el presupuesto y plazos

definidos con anterioridad buscando rentabilidad y beneficios en el impacto del proceso con respecto al mejoramiento de las condiciones de vida de la empresa incluyendo colaboradores y clientes lo que se traduce en un beneficio general.

Asimismo, la combinación de la gestión del tiempo y el manejo de riesgos representa un aspecto importante en la gestión de proyectos, ya que ambos elementos ayudan a mitigar los posibles obstáculos y a ajustar el calendario conforme surgen desafíos. Según Mazurkiewicz (2020), la capacidad de prever riesgos y adaptar los tiempos de entrega permite a los equipos responder de manera proactiva, alineándose con los objetivos de la organización. En última instancia, la gestión de proyectos no solo busca cumplir con los plazos y el presupuesto, sino también maximizar el valor entregado al cliente o al negocio, promoviendo un enfoque integral que incluya la planificación, la ejecución y el cierre de cada fase del proyecto.

Un modelo de gestión de proyectos es un conjunto de prácticas, métodos y herramientas utilizadas para organizar y controlar los distintos aspectos de un proyecto, desde su planificación hasta su finalización. Kerzner (2009) define la gestión de proyectos como un enfoque sistemático que permite la aplicación del conocimiento, habilidades y técnicas adecuadas para alcanzar los objetivos del proyecto de manera eficiente y eficaz. Este marco de trabajo ayuda a reducir incertidumbres, minimizar riesgos y optimizar recursos, asegurando así que los proyectos se completen dentro de los límites de tiempo, costo y calidad establecidos.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

En este contexto, la importancia de contar con gerentes de proyecto capacitados y con altas competencias se vuelve fundamental. Su presencia en la organización permite una mejor comprensión de cómo se desenvuelven los trabajadores, especialmente aquellos que desempeñan un papel central dentro del proyecto. Esta cercanía funcional reduce la distancia entre los empleados y los evaluadores de desempeño, lo que representa una ventaja estratégica al facilitar la retroalimentación, mejorar la coordinación y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos del proyecto, según Canosa (2022) En las últimas décadas las organizaciones basadas en proyectos utilizan estas gestión para desarrollar gran parte de su trabajo y enfocarlo hacia el logro de objetivos, en este proceso se le da gran importancia a los gerentes o directores de proyectos que requieren competencias y comportamientos acordes para la retención, y bienestar laboral en general enfocados en aspectos como el estrés y la fuerza laboral.

Los modelos de gestión de proyectos varían según el contexto y el tipo de proyecto. Por ejemplo, el Project Management Institute (PMI) (2017) sugiere que la elección de un modelo depende de los factores organizacionales, los recursos disponibles y la complejidad del proyecto. Además, como señala Lock (2020), los modelos de gestión de proyectos han evolucionado para adaptarse a las necesidades cambiantes de las industrias y sectores, integrando metodologías ágiles y enfoques híbridos para gestionar proyectos de manera flexible y adaptable.

Las organizaciones actualmente están invirtiendo más y más recursos en tener personal capacitado, de esta manera se busca que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos empresariales según lo indica Martines de Berrio (2019), adicionando recursos de la

administración y con todos los elementos necesarios para desarrollar el proyecto, como el personal, el tiempo y los fondos. Burke (2013), resalta que la correcta administración de estos recursos asegura que el proyecto pueda avanzar según lo planeado. Según Heagney (2016**)**, es fundamental asignar correctamente los recursos desde el inicio para evitar conflictos de disponibilidad, sobrecarga de tareas o presupuestos excedidos. La gestión eficiente de los recursos permite a los líderes de proyecto optimizar el uso de estos, mejorando la productividad y la eficiencia del equipo.

El control de riesgos es fundamental para gestionar las incertidumbres y prevenir o mitigar los efectos negativos en el proyecto. Chapman y Ward (2003) desarrollan una metodología de gestión de riesgos que incluye la identificación, análisis, respuesta y monitoreo de riesgos. Para Poveda, et al, (2019), alcanzar el objetivo del trabajo requiere el desarrollo de la siguiente metodología y se evalúa el funcionamiento de la PMO al compararla con este estándar internacional, se establece la madurez con respecto a aspectos como la dirección y gestión de proyectos empresariales antes de su implementación. A continuación, se genera un plan de mejoras dentro de la PMO y se sigue el modelo propuesto *(Poveda, et al, 2019)*

Por su parte, De Oca (2021), indica que durante las últimas décadas vemos cómo las organizaciones están creando o adaptando sus estructuras hacia la gerencia de proyectos, esto con el fin de lograr sus objetivos.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

La gestión de proyectos se ha consolidado como una herramienta administrativa fundamental para lograr una ejecución eficiente de las estrategias organizacionales. Su implementación permite a las empresas mejorar sustancialmente la planificación de procesos, actividades y sistemas, promoviendo una mayor colaboración entre los equipos directivos y operativos en la búsqueda de objetivos tácticos, operacionales y estratégicos (Caboverde et al., 2022).

La gestión de proyectos vista como el conjunto de actividades enfocadas a desarrollar un objetivo específico según Monsalve, Ayala & García (2023), proporciona una estructura metodológica que facilita la asignación clara de responsabilidades, la organización de recursos y la orientación de los esfuerzos puntuales hacia resultados concretos. Este método se fundamenta en la aplicando habilidades, herramientas, conocimientos y técnicas para satisfacer los requisitos del proyecto según Pérez, (2020), lo que la convierte en una estrategia fundamental para el éxito de la organización, especialmente en sectores donde la diferenciación y la respuesta rápida al cliente son fundamentales.

Dentro del sector retail, donde satisfacer al cliente es una prioridad, la gestión de proyectos permite organizar y coordinar los recursos necesarios para cubrir las expectativas del consumidor y alcanzar los objetivos planteados (Martínez, 2022). Esta herramienta no solo optimiza el desempeño operativo, sino que también permite innovar y adaptarse a los constantes cambios del mercado. Tal como lo señala Sánchez (2023), la gestión de proyectos requiere

aplicar de manera eficiente y efectiva los procesos, métodos, conocimientos y experiencias, lo que resulta esencial en un entorno tan competitivo como el del comercio minorista.

Además, en el retail, la diferenciación de productos y servicios es una estrategia clave para destacar frente a la competencia. Según Cardoso y de Barros (2023), las empresas diferenciadas desarrollan productos diseñados para satisfacer necesidades específicas de sus clientes, generando así un valor agregado que fortalece la confianza y lealtad del consumidor. Esta propuesta de valor diferenciada puede ser potenciada a través de proyectos bien estructurados que alineen innovación, calidad y diseño con los objetivos empresariales.

Rubiano y Gaviria (2023) argumentan que las estrategias empresariales basadas en la creación de productos con características únicas permiten a las organizaciones construir una imagen de marca sólida, que se traduce en una ventaja competitiva sostenible. Estas estrategias, que pueden ser desarrolladas bajo enfoques de gestión de proyectos, permiten a las empresas del retail ofrecer propuestas personalizadas y con alto valor añadido.

Según Onufrey y Bergek (2021) para la fase de cierre ellos destacan que la estrategia de diferenciación lleva a la empresa a crear algo único que los clientes valoran, permitiéndole justificar precios más altos o generar mayores volúmenes de venta. La implementación de proyectos orientados a esta particularidad, considerando todo el ciclo de la cadena de valor, permite un mejor engranaje entre innovación, eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

3 Metodología

Este apartado expone la metodología empleada en esta tesis de maestría. En cuanto a su estructura, se acoge la propuesta de Lievano et al. (2024), la cual define los componentes esenciales que debe contener un trabajo de grado en el campo de las ciencias administrativas.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación se estructura bajo un enfoque cualitativo con un alcance de tipo exploratorio según lo expresado por Hernández et al. (2014); teniendo un enfoque cualitativo, no minimiza la importancia de los datos estadísticos obtenidos en la muestra para su previo análisis, ya que el principal objetivo es realizar un informe detallado de la posición de los CEO de las empresas estudiadas.

3.2 Población y muestra

A continuación, se aborda la población que hace parte de este trabajo investigativo conformada por empresas que cumplen con las características necesarias para dicho estudio. A partir de esta población se selecciona una muestra, definida como un grupo representativo que permite obtener información válida y confiable.

3.2.1 Definición de la población

La población objeto de este estudio está conformada por los CEO de empresas grandes, medianas y pequeñas ubicadas en las ciudades de Bogotá, Pereira y Bucaramanga, en Colombia. En el marco de esta investigación, se define como CEO —sigla en inglés de *Chief Executive Officer*, cuya traducción al español es "principal jefe ejecutivo"— a la persona que desempeña funciones en cargos como gerente general, presidente, jefe de junta directiva, o puestos equivalentes dentro de la organización. Se considerará un único representante por empresa (Abels & Martelli, 2013).

En el contexto colombiano, una empresa se define como cualquier tipo de sociedad comercial, tales como la Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita y la Sociedad por Acciones Simplificadas, todas ellas con fines de lucro. No obstante, también se incluyen a las Cooperativas, las cuales, por disposición legal, se distinguen por no tener ánimo de lucro (Barrera, 2017).

Teniendo en cuenta el decreto 957 de 2019, el Ministerio de Industria y turismo, se presenta la siguiente Tabla 2, con las variables de clasificación, especificando el tipo de empresa y sector, teniendo en cuenta datos como la cantidad de trabajadores e ingresos obtenidos (Lievano, 2022).

Tabla 2

Clasificación Empresarial en Colombia por Tamaño

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

Nota. Clasificación empresarial por tamaño, sector y variable de clasificación.

Fuente. Adaptado de Lievano et al. (2022)

1

Para este trabajo investigativo se adoptan como criterios de inclusión los siguientes: CEO de empresas de tamaño pequeño, mediana o grande, que tenga más de un año desde su constitución legal, y que participen en el proceso de manera voluntaria.

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

En cuanto a la aplicación de las encuestas, se contó con una muestra de 60 CEO de grandes, medianas y pequeñas empresas del sector retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga, legalmente constituidas, seleccionadas bajo el tipo de muestreo a conveniencia, teniendo como variables principales la cercanía del estudiante al contexto establecido, para este caso las ciudades de Bogotá, Pereira y Bucaramanga - Colombia.

En relación con la aplicación de las entrevistas, se realizarán a una muestra de 6 CEO de grandes, medianas, pequeñas empresas del sector retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga, legalmente constituidas, elegidas mediante un muestreo por conveniencia, considerando como criterio principal la cercanía del estudiante al contexto establecido, para este caso las ciudades de Bogotá, Pereira y Bucaramanga - Colombia.

3.3 Instrumento(s)

Para la investigación se hizo uso de dos instrumentos de recolección de información o datos para ser aplicados al mismo participante. Primeramente, se aplica una encuesta (Apéndice A). dicha encuesta tiene preguntas cerradas que serán procesadas a través de MS Excel. La

encuesta se elaboró en referencia a la propuesta de Liévano (2024) con el fin de encontrar el tipo de estrategia empresarial basado en el modelo propuesto por Michael Porter, la cual se aprobó a través del criterio de expertos y de prueba y retest y con el cálculo de Alfa de Cronbach, además agregando cuestionamientos acerca de la gestión de proyectos. Se destaca que esta encuesta es 100% anónima y en ella no se puede identificar dato alguno que vincule al participante o a la organización de la cual es CEO con las respuestas aportadas.

Abordando otro aspecto, se hará uso de una entrevista semiestructurada (Apéndice B). La cual también se aprobó bajo el criterio de expertos. La información resultante de esta se procesará por medio del software Atlas.ti.

3.4 Descripción de procedimientos

La implementación de los instrumentos de recolección de datos primarios se organiza en tres fases. En la primera, el investigador principal del proyecto nodo capacita al estudiante responsable sobre la aplicación del instrumento, explicándole la estructura de la herramienta, los componentes que la integran, el tipo de preguntas incluidas y su disposición dentro del documento.

La segunda fase consiste en la ejecución de las encuestas por parte del estudiante, quien, siguiendo el tipo de muestreo definido previamente, se encargará de contactar a los participantes seleccionados. Las encuestas se aplican de manera presencial, y antes de completarlas, los encuestados deben firmar un consentimiento informado como requisito ético indispensable. Los

resultados obtenidos son posteriormente ingresados en una base de datos en línea mediante el siguiente formulario de Google: https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7.

La tercera y última fase contempla la realización de una entrevista al mismo sujeto que previamente completó la encuesta. Esta entrevista será grabada en formato de audio, y al igual que en la etapa anterior, se solicitará el consentimiento informado antes de llevarla a cabo. Finalmente, el estudiante deberá registrar los datos correspondientes a la empresa del CEO encuestado, utilizando el siguiente enlace: https://forms.gle/iiSQFHNkUWsnQ43T6.

3.5 Análisis de información

El análisis y tratamiento de la información se llevará a cabo utilizando dos herramientas tecnológicas. En primer lugar, se emplea el programa MS Excel Office 365 para la organización y procesamiento de los datos obtenidos a través de la encuesta. En segundo lugar, se utilizará el software Atlas.ti para analizar la información recopilada mediante las entrevistas.

3.5.1 De la encuesta

Se aplica la estadística descriptiva para analizar los datos sociodemográficos, tales como el tamaño y antigüedad de la empresa, el sector económico al que pertenece, el origen del capital, su naturaleza jurídica, así como el género, la edad y el nivel educativo de los CEO encuestados. Asimismo, esta técnica estadística se utiliza para examinar la información relacionada con el tipo

de estrategia genérica empleada por la empresa y la implementación o no de proyectos como herramienta de gestión.

3.5.2 De la entrevista

El análisis inductivo es el método estipulado para el procesamiento de la información, que hace referencia a dividir la información por categorías del material obtenido para su interpretación (Rodríguez et al. 2005, p. 141).

Para todo lo anterior se utiliza el software informático Atlas.ti.

3.6 Consideraciones éticas

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

Uno de los pilares en el análisis de la información son los principios éticos de Helsinki (AMM, 1964). Con previa aprobación del comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, se presentaron los instrumentos de recolección siendo aprobados con éxito.

3.6.2 Consentimiento informado y procesamiento de datos personales

De acuerdo con los parámetros éticos que establece esta investigación, se da a cada participante un consentimiento informado correspondiente a cada instrumento aplicado, lo que

implica que se asigna uno para la entrevista y otro para la entrevista. Los apéndices C (Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta) y D (Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta) presentan dichos documentos.

4. Resultados

El análisis de los hallazgos recolectados en los diferentes instrumentos de recolección de información aplicados a líderes organizacionales permitió identificar percepciones, prácticas y enfoques claves en torno a la gestión de proyectos en el contexto empresarial actual. Seguidamente, se detallan los siguientes resultados, organizados de manera integrada, según los temas abordados en los diferentes instrumentos utilizados para la obtención de resultados.

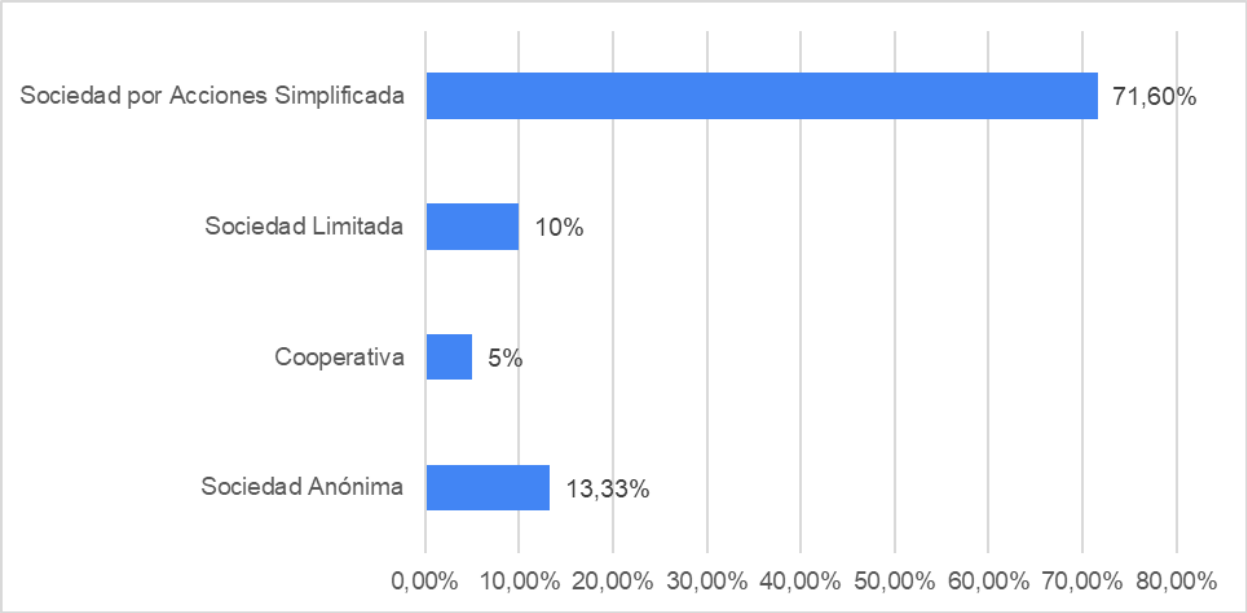
4.1. De la encuesta

Este estudio, se ejecutó empleando varios instrumentos de recolección de datos, entre ellos, una encuesta estructurada, diseñada en función de la temática central: la gestión de proyectos en relación con la estrategia empresarial. Esta encuesta combina preguntas que permiten obtener datos cuantificables, con preguntas que recogen apreciaciones cualitativas de los participantes, lo cual posibilita realizar un análisis posterior.

En la figura se detalla la segmentación de las empresas según el tipo de constitución jurídica. En él se agrupan las diferentes formas societarias utilizadas por las organizaciones participantes, permitiendo visualizar de manera general la diversidad de estructuras legales bajo las cuales operan las empresas incluidas en el estudio.

Figura 3

Tipo de Sociedades



Nota. Elaboración propia.

De esta manera se evidencia que la gráfica muestra la distribución de los tipos de sociedades. Se observa que las organizaciones bajo la figura de capital simplificado, representan la mayoría con 71,6 %, seguida por la Sociedad Anónima con 13,33 %.

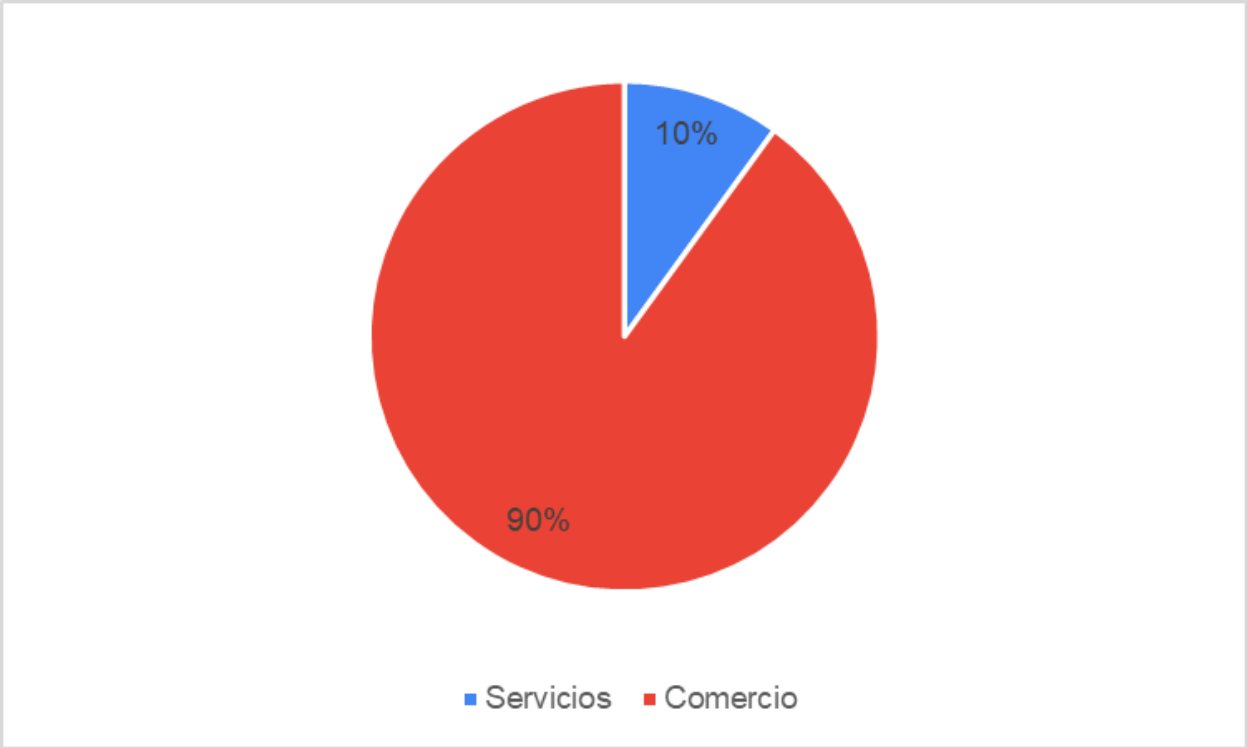
La gráfica detalla la categorización de los tipos de sociedades, analizados. Se evidencia que las organizaciones de capital simplificado constituyen la forma societaria predominante, con una participación del 71,6 %. En segundo lugar, se ubica la Sociedad Anónima, que representa el 13,33 % de los casos, equivalente a ocho encuestados. Posteriormente, la Sociedad Limitada alcanza una participación del 10 %, mientras que la Cooperativa corresponde al 5 %, es decir, tres empresas dentro de la muestra. Estos resultados permiten identificar una diversidad en las

formas jurídicas de las organizaciones analizadas; sin embargo, se observa una clara predominancia del modelo S.A.S. entre los CEO participantes en el estudio.

En relación con el sector económico, sugiere que la gestión empresarial no es homogénea, sino que varía dependiendo del contexto sectorial y de las condiciones de influencia del mercado. Así, la figura presenta la distribución de las segmentaciones económicas de las empresas encuestadas dentro del estudio del sector retail, con el propósito de identificar la concentración del sector empresarial.

Figura 4

Sector Económico



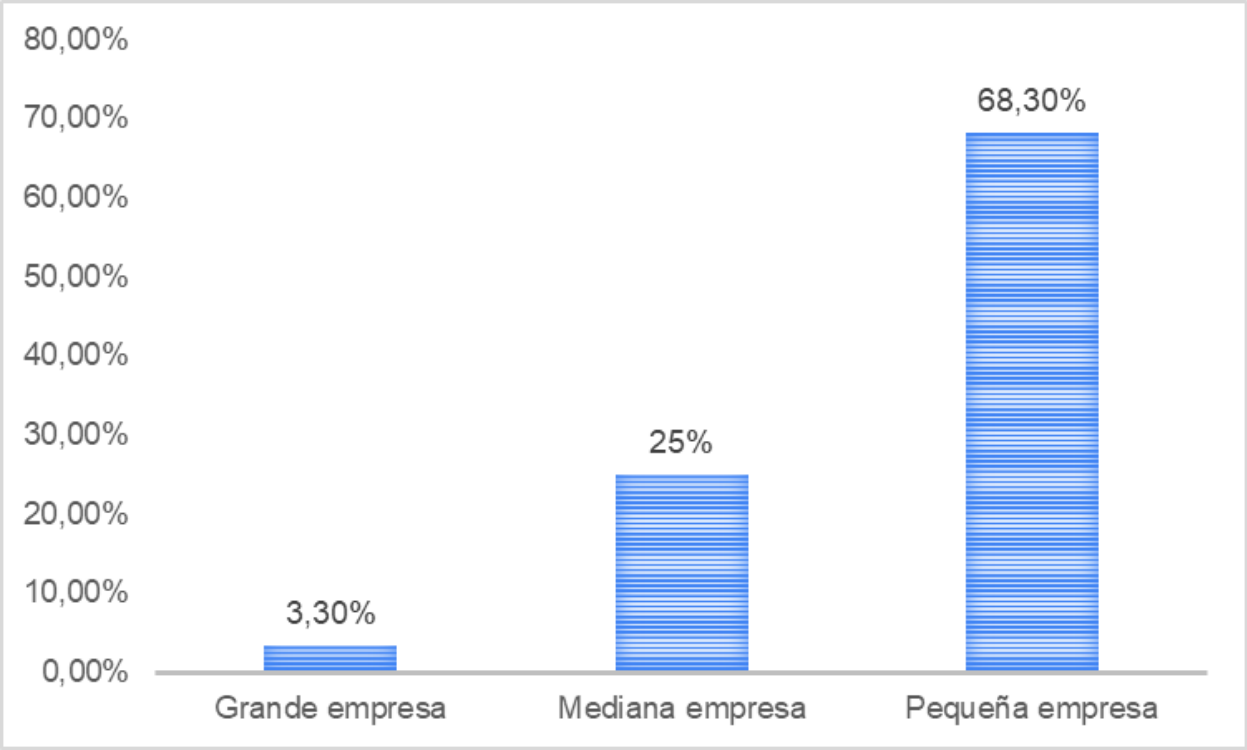
Nota. Elaboración propia.

La información detalla en la figura nos muestran que el 90 % de las empresas dirigidas por los CEO encuestados pertenecen al sector comercio, mientras que únicamente el 10 % corresponden al sector servicios.

A continuación, se presenta la distribución del tamaño de las empresas participantes en la investigación del sector retail, de manera que se pueden evidenciar los datos que permiten ver la clasificación del tamaño de las organizaciones.

Figura 5

Tamaño de la Empresa



Nota. Elaboración propia.

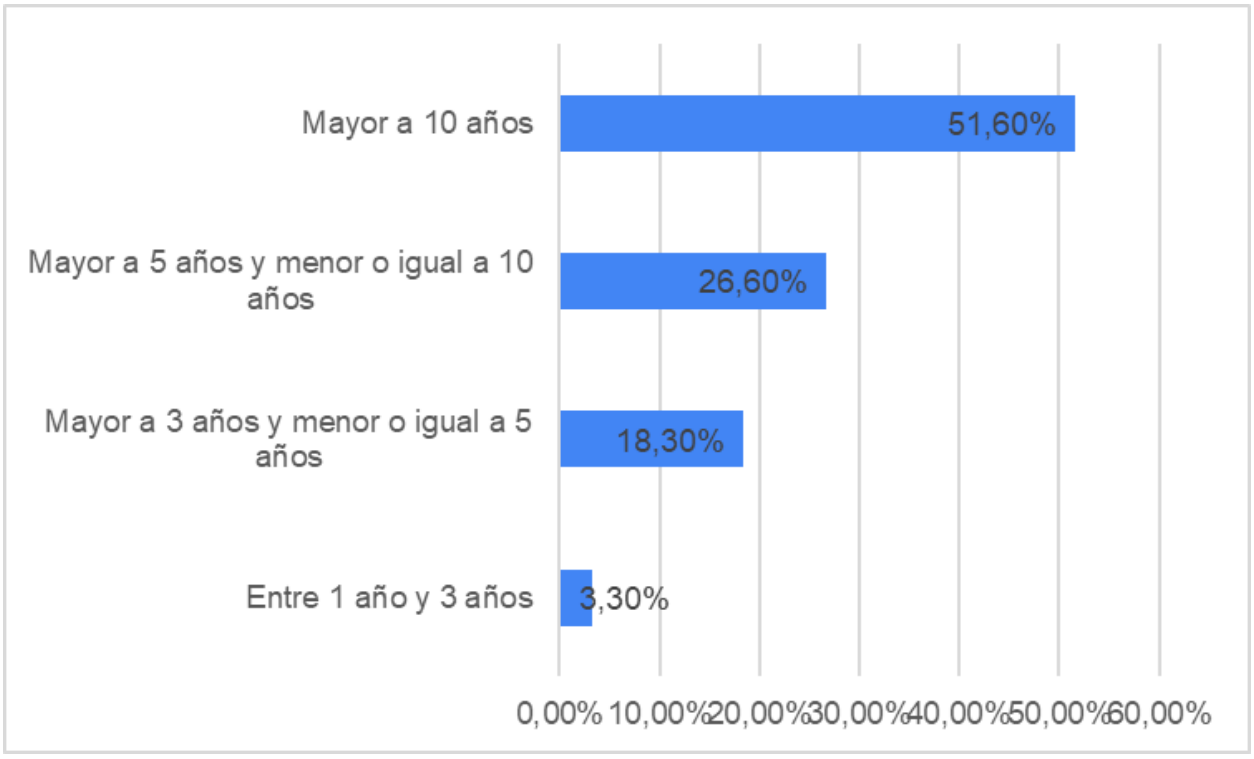
La figura muestra que la mayoría de las organizaciones dirigidas por los CEO participantes corresponden a pequeñas empresas (68,3 %), seguidas de las medianas (25 %) y, en una proporción marginal, grandes empresas (3,3 %). Este hallazgo coincide con la estructura empresarial colombiana, donde el tejido productivo está compuesto por micro y pequeñas empresas, mientras que las grandes representan un porcentaje reducido, pero concentran mayor

participación en generación de ingresos, también orienta la interpretación de los resultados hacia los retos de sostenibilidad, innovación y competitividad principalmente a las pequeñas empresas **s**, y en menor medida a las medianas empresas, que son las que predominan dentro de la muestra analizada.

En la figura N° 6 se muestra la distribución de las empresas encuestadas según su antigüedad en el mercado, de manera que se evidencia la manera en la que los resultados de las encuestas señalan la trayectoria de la base empresarial en el sector retail, mostrando la estabilidad y experiencia acumulada.

Figura 6

Antigüedad de la Empresa



Nota. Elaboración propia.

Los hallazgos detallan que la mayoría de las empresas tiene una trayectoria significativa: el 51,6 % supera los 10 años de existencia, mientras que un 26,6 % tiene entre 5 y 10 años. En contraste, solo el 3,3 % corresponde a organizaciones con menos de 3 años de operación, y un 18,3 % se ubica entre los 3 y 5 años de antigüedad.

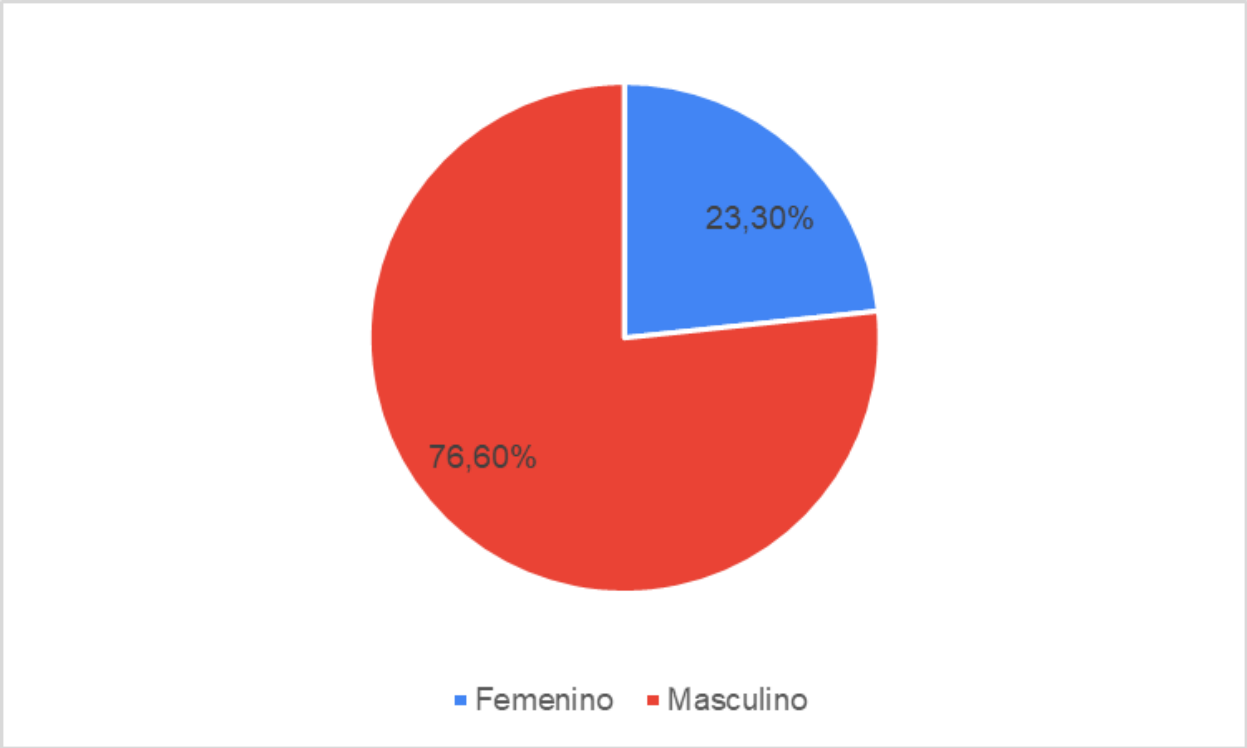
La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Estos hallazgos reflejan que los CEO encuestados lideran principalmente empresas con un alto nivel de consolidación en el mercado, lo que sugiere estabilidad en sus modelos de negocio y capacidad de permanencia a lo largo del tiempo.

En referencia al género de los CEO que lideran las empresas participantes en la investigación, se muestra la tendencia de las encuestas realizadas en el sector retail aspecto que permite comprender la composición del liderazgo en el sector y aporta información relevante sobre la participación masculina y femenina en posiciones de alta responsabilidad, lo que es un indicador para reflexionar sobre los avances y desafíos en materia de equidad de género y representatividad dentro del ámbito empresarial.

Figura 7

Género del CEO de la Empresa



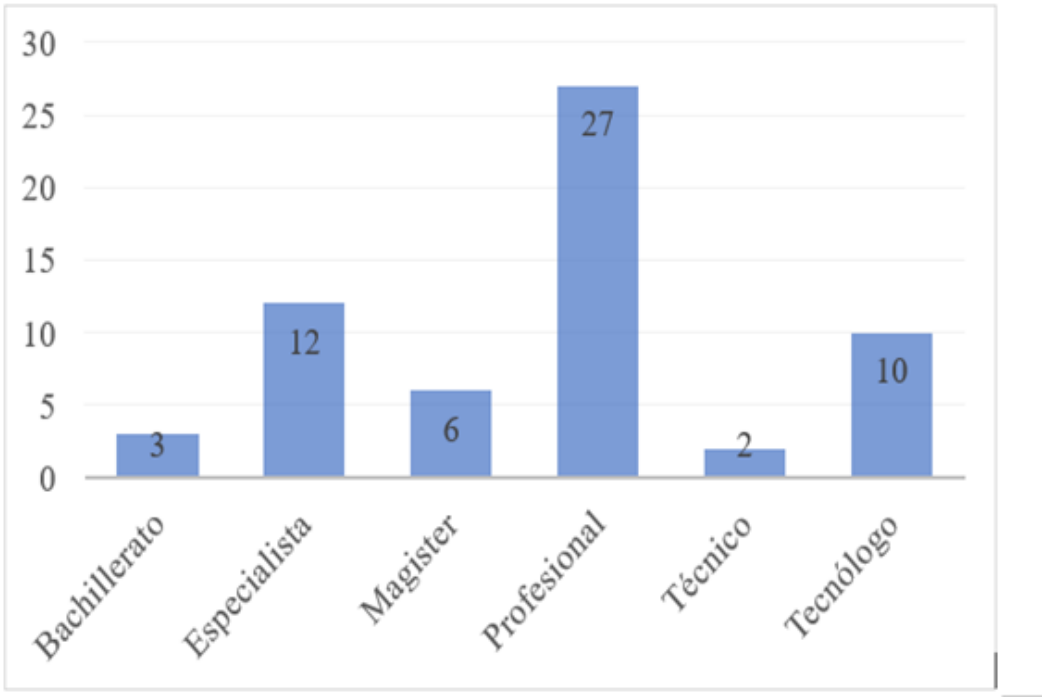
Nota. Elaboración propia.

Los resultados evidencian una marcada predominancia masculina correspondiente al 76,6 %-en los cargos directivos de las empresas encuestadas, frente a un 23,3 % de mujeres en posiciones de CEO. Esta distribución refleja mayor participación diferenciada, con niveles más altos de la gestión empresarial.

La figura N° 8 muestra el nivel de formación académica más alto alcanzado por los encuestados. Este aspecto permite conocer el perfil educativo de los participantes y su preparación profesional, lo que puede persuadir en la toda se decisiones dentro de sus empresas.

Figura 8

Nivel de Formación Académica



Nota. Elaboración propia.

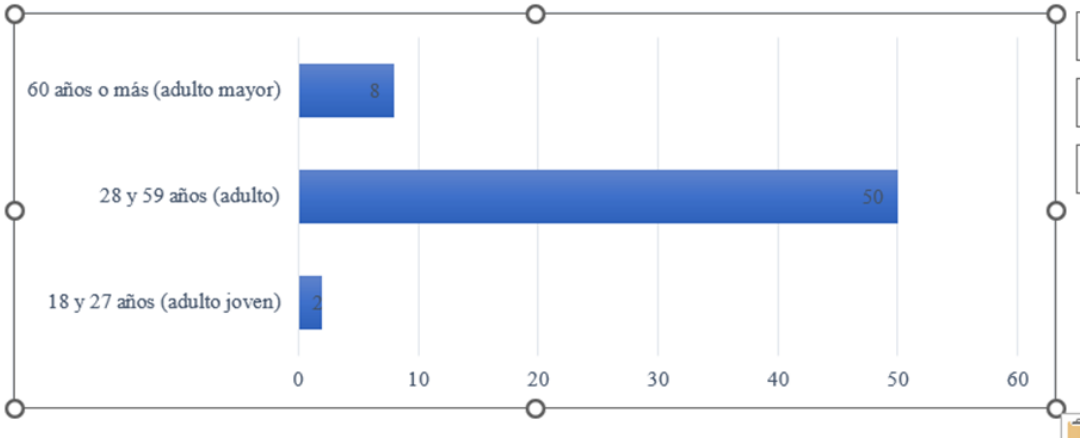
La mayoría de los encuestados tienen formación profesional universitaria con 27 personas que corresponden al 45 % de la muestra total, seguida por quienes cuentan con estudios de posgrado en especialización con 12 y un porcentaje del 20 % de la muestra, en tecnología con

10 personas equivalente al 16,6 %. Un número menor tiene formación de maestría con 6, bachillerato 3 o técnico 2. Estos resultados evidencian un alto nivel de formación académica entre los participantes, lo cual sugiere que las decisiones empresariales analizadas provienen de profesionales con preparación sólida en sus áreas de conocimiento.

En la figura N°9 se evidencian los rangos de edad de los participantes del estudio. Conocer este dato resulta relevante para analizar la composición generacional del grupo y comprender la experiencia, madurez y perspectivas de liderazgo presentes en las organizaciones.

Figura 9

Rango de Edad



Nota. Elaboración propia.

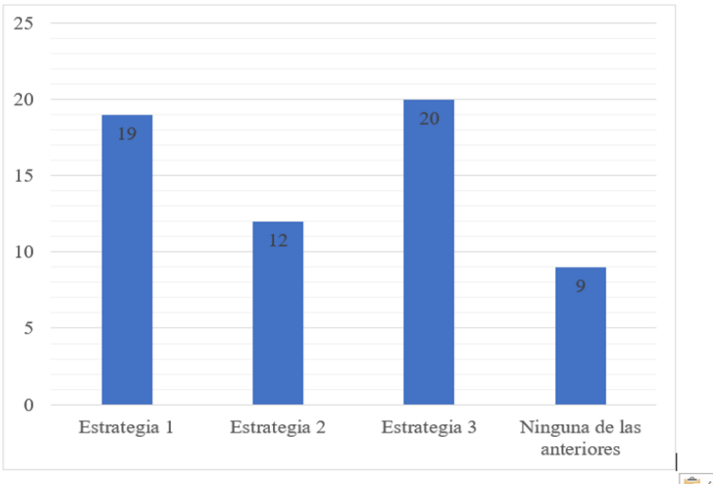
El rango más alto de lso encuestados se encuentran entre 28 a 59 años con un total de 50 personas con un 83.3% siendo el porcentaje más significativo de la muestra, lo que corresponde a la etapa de adultez productiva, seguida por una pequeña proporción de adultos jóvenes de 18 a

27 años con 2 en total y adultos de 60 años o más. Este hallazgo muestra que la población participante está compuesta principalmente por individuos con experiencia laboral consolidada y en plena etapa de desarrollo profesional, lo que influye y marca positivamente en la capacidad de liderazgo dentro de las empresas.

La figura N° 10 presenta las estrategias organizacionales que actualmente implementan las empresas dirigidas por los participantes. Su objetivo es identificar cuál de las opciones propuestas tiene mayor presencia en las prácticas empresariales y cómo se orientan las decisiones estratégicas dentro de las organizaciones.

Figura 10

Estrategias que Aplican para la Empresa



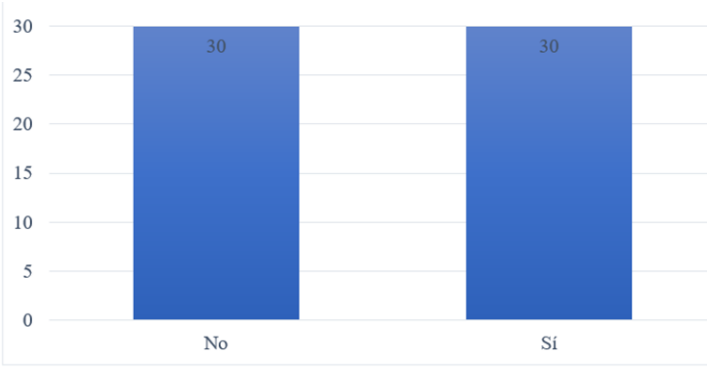
Nota. Elaboración propia.

La gráfica detalla que la Estrategia 3 es la más aplicada por las empresas con 20 respuestas entregando un 33.3% de la muestra, seguida de la Estrategia 1 con 19 respuestas y un 31.6% de la muestra En menor proporción, la Estrategia 2 fue seleccionada por 12 encuestados, mientras que 9 personas afirmaron que ninguna de las estrategias presentadas aplica en su organización. Este resultado indica una preferencia marcada hacia estrategias más alineadas con la categoría 3, lo cual podría estar relacionado con modelos de gestión modernos o con mayor orientación al cambio organizacional

La figura N° 11 busca identificar si las empresas, bajo la dirección de los encuestados, emplean la herramienta, gestión de proyectos para la efectiva gestión del negocio. El propósito es establecer el grado de adopción y aceptación de prácticas de gestión moderna en los procesos empresariales.

Figura 11

Empresas que emplean Gestión de Proyectos en la Operación de Negocio



Nota. Elaboración propia.

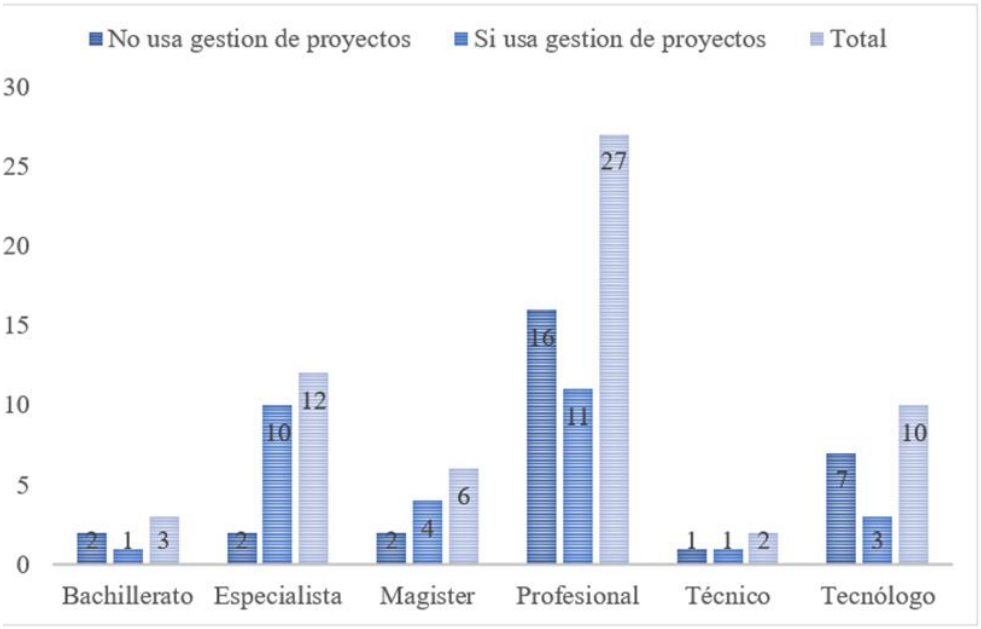
La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Con respecto a la relación de la utilización de herramientas de gestión de proyectos en la operación del negocio, se evidencia una división equitativa: 30 participantes afirmaron sí utilizarlas, mientras que otros 30 indicaron no hacerlo entregando una igualdad del 50% en el resultado de la muestra. Este resultado sugiere que, aunque una parte significativa de las empresas ha integrado la gestión de proyectos en sus procesos, aún existe un grupo importante que no ha adoptado plenamente estas prácticas, lo cual representa una oportunidad para fortalecer la efectividad y la planificación.

Este estudio compara el nivel de escolaridad de los participantes con la implementación de gestión de proyectos organizacionales. El objetivo es identificar si la formación académica incide en la adopción de prácticas de gestión moderna que fortalezcan la planificación, el control y la efectividad en la operación del negocio. Este cruce de variables permite evidenciar el grado en que el conocimiento profesional influye en la implementación de metodologías de trabajo estructuradas dentro de las empresas.

Figura 12

Nivel de Escolaridad



Nota. Elaboración propia.

Al relacionar ambas variables, se observa una tendencia clara de los participantes con niveles de formación profesional, de especialización o maestría presentan una mayor intención de utilizar herramientas de gestión de proyectos en sus empresas. Esto sugiere que el acceso a una educación superior brinda las competencias necesarias para reconocer los beneficios de dichas herramientas en la mejora de procesos y la toma de decisiones estratégicas.

Los encuestados con formación técnica, tecnológica o únicamente bachiller tienden a no implementar la gestión de proyectos, lo cual puede deberse a una menor orientación a estas

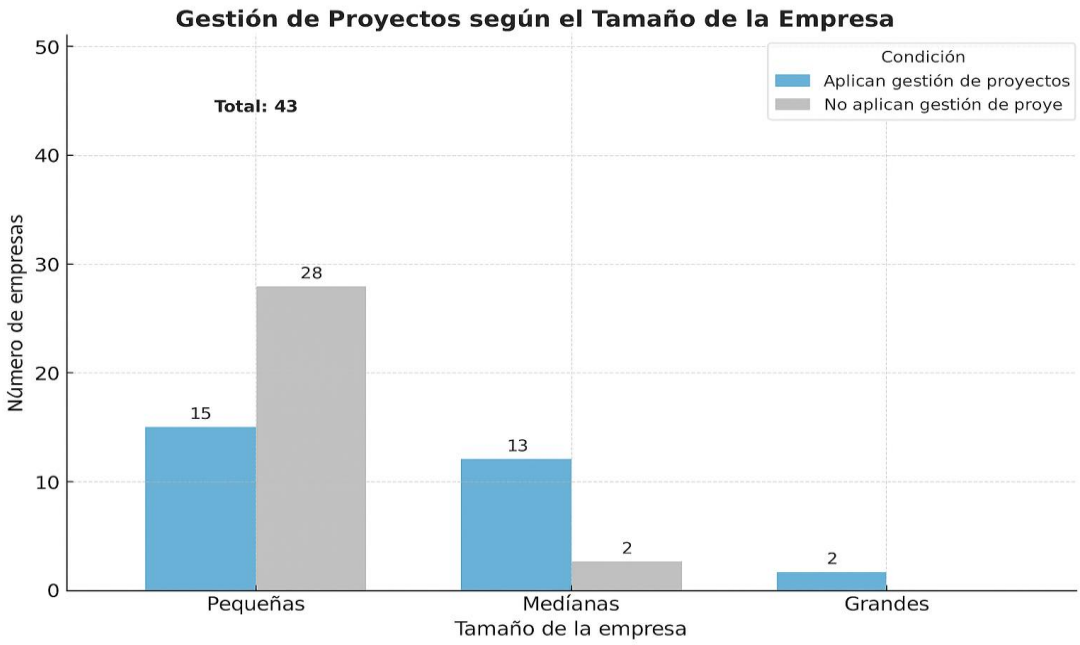
metodologías o a la falta de recursos organizacionales que permitan su aplicación. En general, el análisis refleja una tendencia ascendente entre el nivel educativo y el uso de la gestión de proyectos, evidenciando que la capacitación formal influye de manera significativa en la adopción de prácticas empresariales más eficientes y modernas.

Uso de la Gestión de Proyectos Según el Tamaño de las Organizaciones

En la figura N° 13 se realiza un análisis comparativo en la implementación de la gestión de proyectos con relación al tamaño de la empresa, dicho análisis se realiza con el fin de establecer la influencia del tamaño organizacional en la aplicación de herramientas que implican mayor nivel de organización como lo es en este caso la gestión de proyectos, se analizan los resultados arrojados por la aplicación de encuestas a 60 empresas del sector retail en Colombia.

Figura 13

Tamaño de la Empresa



Nota. Elaboración propia.

El gráfico nos muestra que existe una comparativa de barras entre el tamaño de la empresa y el uso de la gestión de proyectos para la operación de las organizaciones, a mayor tamaño más uso de la gestión de proyectos, puede deberse a que la gestión de proyectos implica una mayor responsabilidad y organización según el tamaño de la empresa, se puede observar en la gráfica lo siguiente:

De 60 organizaciones que participaron en el instrumento de estudio en este caso , la encuesta, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

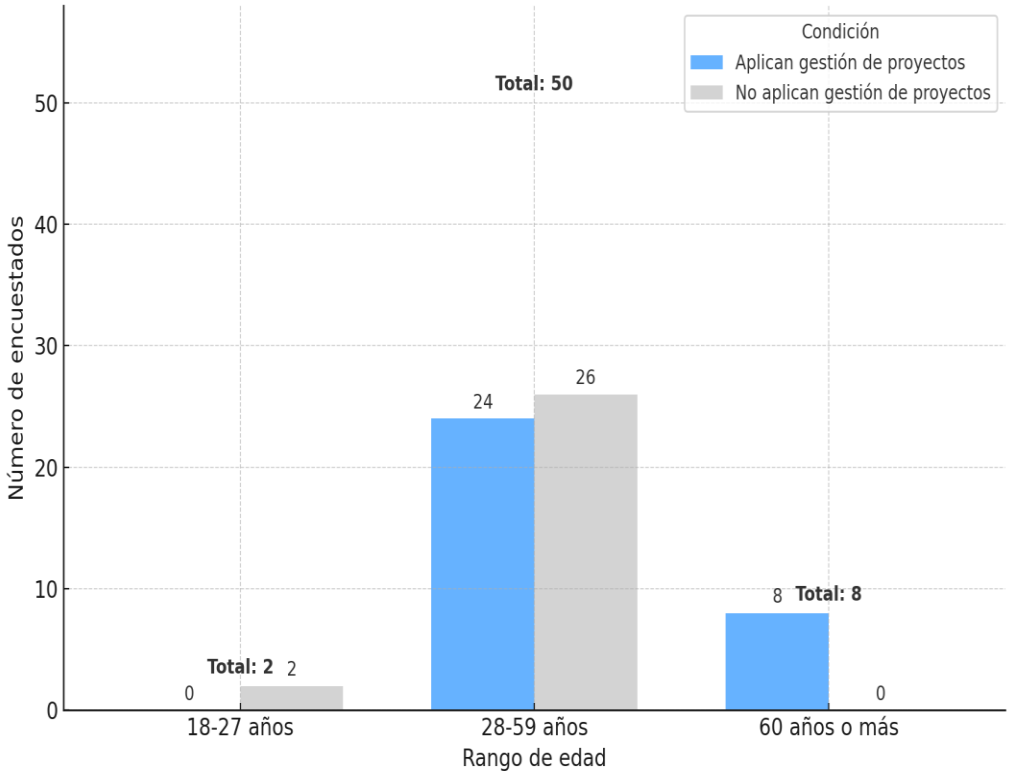
- 43 pequeñas empresas: 35% de estas aplican la gestión de proyectos, porcentaje correspondiente a 15 empresas; dentro de este mismo grupo el 65% no aplican la gestión de proyectos lo que corresponde a 28 organizaciones, con estos datos podemos decir que gran parte de las pequeñas empresas no usan la gestión de proyectos por diferentes motivos donde se pueden incluir la falta de conocimiento o de recursos.
- 15 medianas empresas: 87% que corresponde a 13 de estas empresas si aplican la gestión de proyectos, el 13% de este grupo lo que corresponde a 2 organizaciones no aplican la gestión de proyectos, en este grupo de empresas medianas se identifica un alto uso de la gestión de proyectos.
- 2 grandes empresas: 100% de este grupo de empresas usan la gestión de proyectos en el funcionamiento, lo que posiciona la herramienta gestión de proyectos, importante para operar procesos más complejos y alcanzar objetivos a través de estos.

Análisis comparativo entre rango de edad con el uso de la gestión de proyectos

En la figura N°14 se realiza un análisis comparativo donde se relaciona el rango de edad con el uso de la gestión de proyectos, se presentan las edades clasificadas en tres grupos según el rango de edad con la intención de observar la utilización de la gestión de proyectos en cada rango de edad.

Figura 14

Gestión de Proyectos según Rango de Edad



Nota. Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 14 lo siguiente:

- Rango de 18 a 27 años: encontramos 2 respuestas correspondientes al 100% las cuales indican que no usan la gestión de proyectos para la operación de las empresas a cargo.

- Rango de 28 a 59 años: Este rango representa una muestra más grande dentro del total de encuestas, dentro de este grupo el 48% correspondiente a 24 si aplican la gestión de proyectos, el restante 52% corresponde a 26 que no aplican la gestión de proyectos, se puede observar una división similar en porcentaje aun así mostrando un gran porcentaje de las personas encuestadas dentro de este rango no aplican la gestión de proyectos.

- Rango de 60 años en adelante: Dentro de este rango existe una muestra pequeña correspondiente a dos respuestas de las cuales el 100% utilizan como herramienta, la gestión de proyectos en la operación de la empresa.

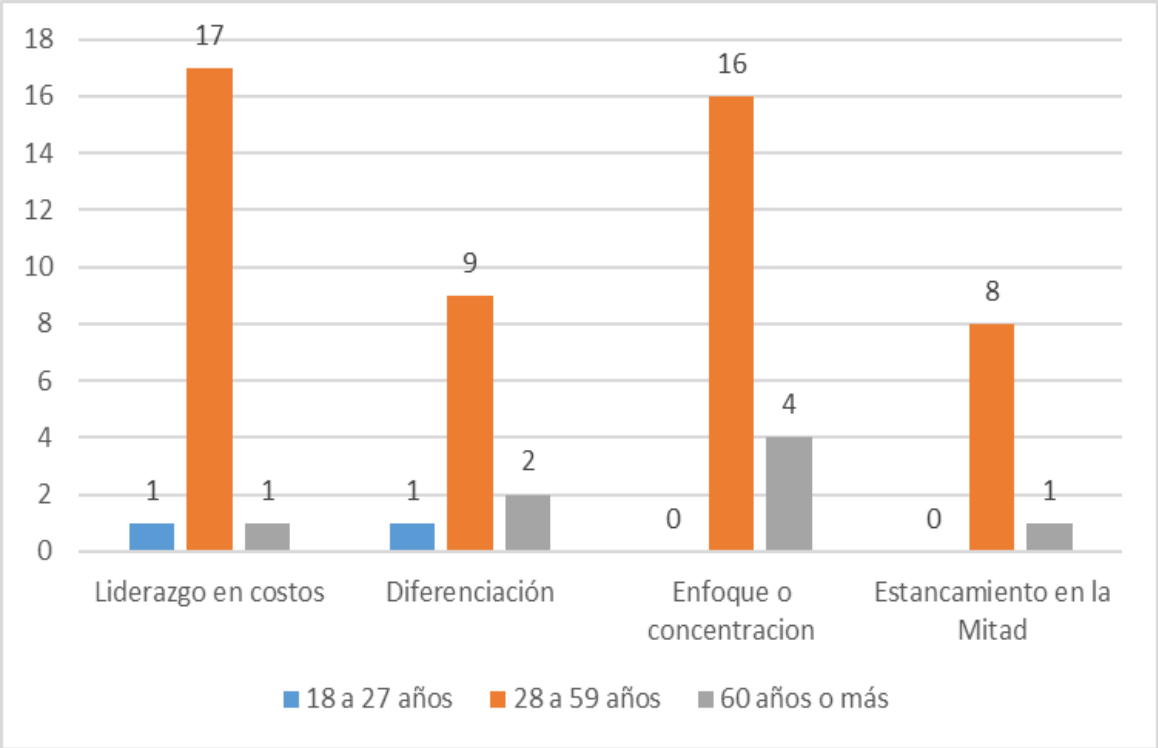
- Se evidencia en general una buena relación entre la edad y la utilización de la gestión de proyectos, esta herramienta es más utilizada y valorada por los grupos poblacionales más avanzados en edad, aunque el rango medio es homogéneo.

Análisis comparativo entre uso de estrategias y rango de edad

En la figura N° 15 se realiza un análisis donde se muestra la distribución de las estrategias genéricas de Porter en relación con los rangos de edad determinados en las encuestas realizadas, se encuestaron 60 personas de las cuales la mayoría correspondiente al 83% están entre los 28 y 59 años, el 3% está entre los 18 y 27 años y el 14% tiene 60 años o más; el gráfico nos muestra resultados en cuanto a la cantidad de encuestados que se inclinan por determinada estrategia para la operación de las organizaciones a su cargo.

Figura 15

Uso de Estrategias según Rango de Edad



Nota. Elaboración propia.

Como análisis del gráfico N° 15 podemos observar:

- Con respecto a la estrategia denominada liderazgo en costos, podemos observar que es más utilizada por las personas que están entre los 28 y 59 años con un total de 17 personas de las 19 que manifestaron esta inclinación, esto corresponde al 89%, los demás rangos de edad presentan preferencia hacia esta estrategia en un caso cada uno correspondiendo a un 5,5% respectivamente.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

- En relación con la segunda estrategia denominada diferenciación, 9 de las 12 respuestas que se inclinaron hacia esta estrategia corresponde al segmento de edad entre los 28 y 59 años el equivalente al 75%, una respuesta corresponde a 18 a los 27 años, equivalente al 8% y por último el 17% equivalente a 2 respuestas corresponde al rango de 60 años o más.
- Respecto a la tercera estrategia denominada enfoque o concentración tenemos que 16 de las 20 personas que se inclinaron hacia esta estrategia están entre los 28 y 59 años correspondiente a un 80% y el restante pertenece al rango de edad de 60 o más años, de los participantes más jóvenes ninguno se inclinó hacia el uso de esta estrategia.
- En cuanto a la cuarta estrategia de estancamiento en la mitad según las encuestas es utilizada por 9 participantes de los cuales la mayoría pertenecen al grupo de edades entre 28 a 59 años, 8 personas con el equivalente al 89% prefieren esta estrategia, los demás participantes que se inclinaron hacia está estrategia corresponden al 11% y están en el rango de edad de edad de 60 años o más
- En general podemos decir que el grupo más representativo es de 28 a 59 años, la estrategia más utilizada es el enfoque o concentración con un 34% del total de las respuestas seguida por el liderazgo en costos con un 32%.

4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter

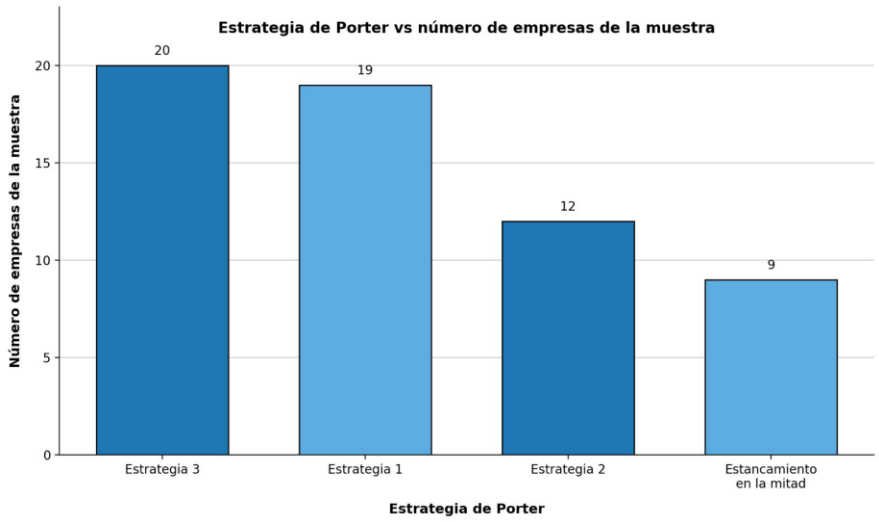
Los hallazgos identificados a partir del instrumento de estudio a los CEO de las organizaciones del sector retail permiten identificar el tipo de estrategia empresarial que predomina en las organizaciones analizadas. De acuerdo con la información recopilada, se observa que la estrategia más utilizada corresponde a la Estrategia 3 denominada de enfoque o concentración, la cual fue seleccionada por 20 de los participantes, representando el 33,3 % del total de la muestra. En segundo lugar, se ubica la Estrategia 1 de liderazgo en costos con 19 respuestas, equivalente al 31,6 %, lo que indica que una proporción importante de las empresas también orienta sus decisiones estratégicas bajo este enfoque. Por su parte, la Estrategia 2 que se denominó, diferenciación fue elegida por 12 encuestados, lo que corresponde al 20 % de la muestra, evidenciando una menor presencia dentro de las prácticas empresariales analizadas.

Asimismo, se identificó que 9 de los participantes, equivalentes al 15 % de la muestra, manifestaron que ninguna de las estrategias genéricas de Porter planteadas se aplica en su organización. Este resultado sugiere que algunas empresas del sector retail pueden operar bajo enfoques estratégicos propios o bajo modelos de gestión que no se alinean directamente con las estrategias genéricas evaluadas en la investigación. En términos generales, los hallazgos permiten evidenciar que las empresas identificadas como muestra, en este caso, del sector retail presentan diversidad en la aplicación de sus estrategias empresariales, lo que refleja que las

decisiones estratégicas dependen variables como el tamaño de la organización, el contexto competitivo y las características del mercado en el que operan.

Figura 16

Estrategia de Porte VS Número de Empresas



Nota. Elaboración propia.

4.1.2. Del uso de Gestión de Proyectos Como Herramienta Empresarial

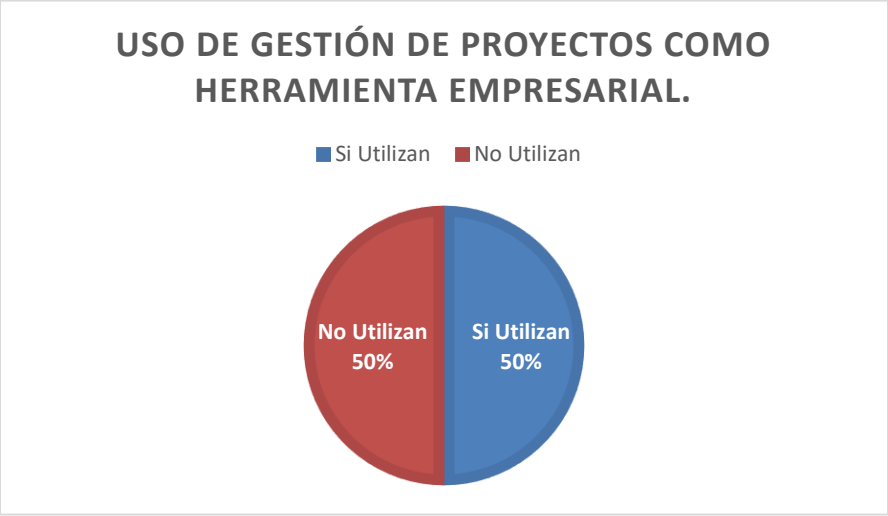
Los resultados obtenidos a partir de la encuesta permitieron identificar el nivel de adopción de la gestión de proyectos como herramienta empresarial dentro de las organizaciones del sector retail analizadas. De acuerdo con la información recopilada, se evidencia una distribución equitativa en la implementación de esta práctica, ya que el 50 % de los participantes afirmó utilizar la gestión de proyectos en la operación de su empresa, mientras que el 50 %

restante indicó no emplearla dentro de sus procesos organizacionales. Este resultado refleja que, aunque una parte importante de las empresas reconoce la utilidad de esta herramienta para la planificación y desarrollo de actividades estratégicas, aún existe un grupo significativo de organizaciones que no ha incorporado formalmente este enfoque dentro de su gestión administrativa.

Al analizar con mayor detalle los resultados, también se identificó que al analizar la gestión de proyectos presenta relación con variables como el tamaño de la empresa y el nivel de formación académica de los directivos. En las organizaciones identificadas como medianas y grandes empresas, se observa una mayor implementación de esta herramienta, lo cual puede estar asociado a la necesidad de gestionar procesos más complejos y estructurados. Por el contrario, en las pequeñas empresas se evidencia una menor adopción de la gestión de proyectos, posiblemente debido a limitaciones de recursos, conocimiento o estructura organizacional. Se puede que la herramienta, gestión de proyectos se posiciona como de creciente relevancia en el sector retail, especialmente en aquellas organizaciones que buscan fortalecer sus procesos de planificación, control y cumplimiento de objetivos empresariales.

Figura 17

Uso de Gestión de Proyectos como Herramienta Empresarial



Nota. Elaboración propia.

4.2. De la entrevista

Se hizo uso de una entrevista con una secuencia de preguntas basada en la gestión de proyectos especialmente en la estrategia empresarial, en esta entrevista semiestructurada el entrevistador puede generar una conversación reflexiva enfocada al tema central a través de preguntas abiertas que le permiten al participante entrevistado dar su punto de vista, las preguntas están definidas con anterioridad y no limitan las respuestas de los participantes, se permiten opiniones y argumentos por parte de los mismos, por lo tanto se obtienen datos

cualitativos que sirven como insumo para análisis interpretativo sobre la información suministrada por los participantes.

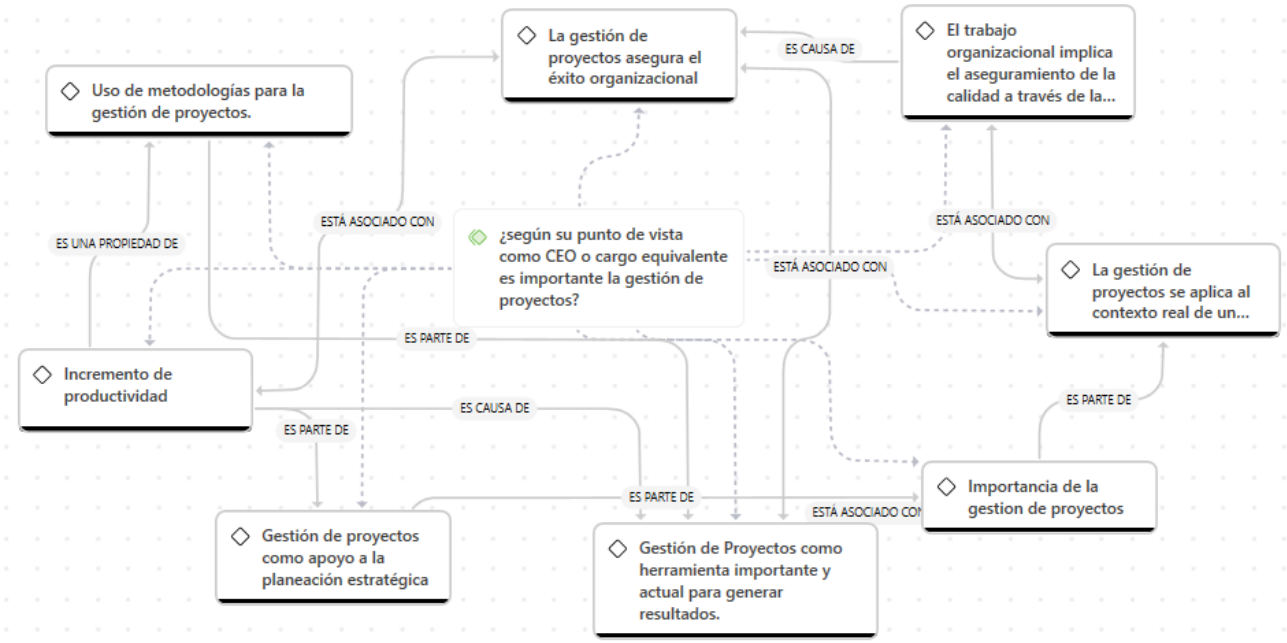
4.2.1. Análisis pregunta 1 ¿según su punto de vista como CEO o cargo equivalente es importante la gestión de proyectos?

A través la siguiente imagen se exponen los códigos resultantes de las respuestas relacionadas con el argumento de los entrevistados en relación a la pregunta N°2 de la entrevista la cual fue ¿según su punto de vista como CEO o cargo equivalente es importante la gestión de proyectos?, así mismo dichos códigos se relacionan entre sí de forma coherente, dicho proceso se realiza a través de la herramienta digital Atlas Ti que permite la representación gráfica del análisis cualitativo con respecto a las respuestas sobre la relevancia de la gestión de proyectos.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Figura 18

Red pregunta 1



Nota. Se plasma una ilustración con respecto a la entrevista y a la pregunta número 1.

En la imagen se muestran diferentes códigos relacionados con la gestión de proyectos dentro de las empresas, se destaca la importancia de la gestión de proyectos a través del uso de metodologías que permitan generar resultados exitosos en cuanto a aspectos como la calidad de productos y la productividad contempladas en la planeación estratégica de una organización la cual normalmente es proyectada en base al contexto real de la misma; se proyecta como una herramienta, la gestión de proyectos, con respecto al logro de objetivos de manera ordenada y efectiva.

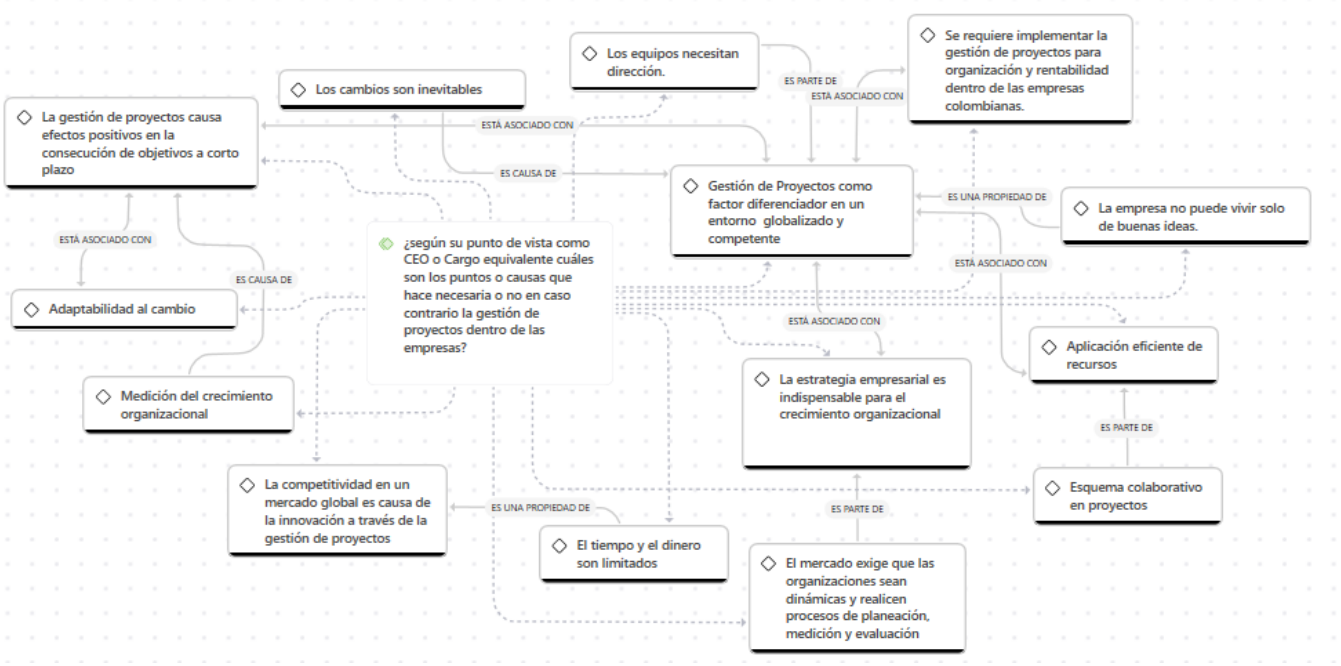
4.2.2. Análisis pregunta 2 ¿según su punto de vista como CEO o Cargo equivalente cuáles son los puntos o causas que hace necesaria o no en caso contrario la gestión de proyectos dentro de las empresas?

La gestión de proyectos es un elemento clave para garantizar la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de las empresas en entornos cada vez más estratégicos y globalizados. A través del análisis cualitativo se identificaron y codificaron diversas causas, factores y beneficios que inciden directamente en la implementación de una gestión de proyectos efectiva dentro de las organizaciones del retail en Colombia. Esta imagen estructurada permite visualizar las conexiones lógicas y estratégicas entre los códigos, revelando las motivaciones, obstáculos y condiciones necesarias que impulsan o limitan esta práctica organizacional.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Figura 19

Red pregunta 2



Nota. Se plasma una ilustración de la pregunta número 2 del instrumento de estudio, la entrevista.

El gráfico generado permite observar cómo se articula la gestión de proyectos como una necesidad estratégica para las organizaciones. En primer lugar, se evidencian factores internos como la necesidad de dirección, el uso eficiente del tiempo y dinero, y la adaptabilidad al cambio que promueven su implementación. En segundo lugar, los factores externos del entorno globalizado demandan innovación, dinamismo y evaluación constante, haciendo que la gestión de proyectos no sea una opción sino una exigencia competitiva.

La relación de todos los códigos gira en torno a una visión estratégica de la gestión de proyectos, que se presenta como puente entre la necesidad de orden interno y la presión del entorno externo. Así mismo, el análisis muestra que adoptar una cultura de proyectos permite medir, mejorar y colaborar de manera más eficiente, proyectando crecimiento organizacional y diferenciación en el mercado.

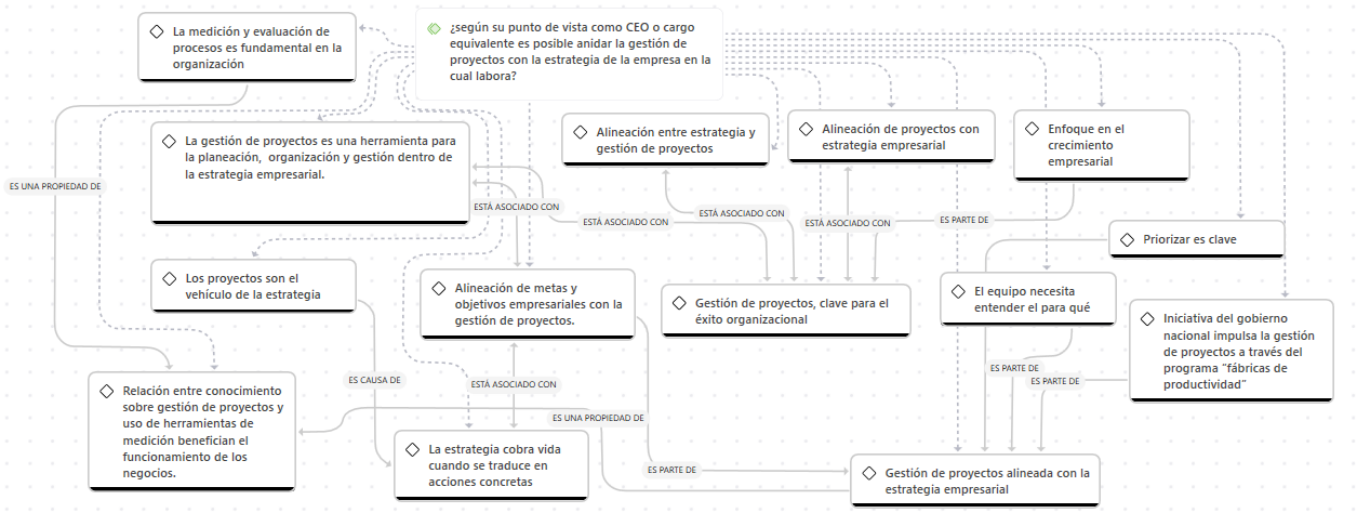
4.2.3. Análisis pregunta 3 ¿según su punto de vista como CEO o cargo equivalente es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora?

A continuación, se muestra el análisis de la pregunta No 3 correspondiente a señalar a los entrevistados de acuerdo con su punto de vista como CEO o cargo equivalente si ¿es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora?, proceso que se analiza con la herramienta Atlas Ti para presentar una síntesis visual del análisis cualitativo realizado en torno al tema de interés, permitiendo hacer una codificación gráfica de la información obtenida.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Figura 20

Red pregunta 3



Nota. Se plasma una ilustración de la tercera pregunta de la entrevista.

Este diagrama permite observar de forma estructurada las categorías emergentes, tales como la planeación, la estrategia que sin duda se convierten en clave para la organización, de esta manera se evidencia la coherencia con las ideas expuestas por los entrevistados ya que señalan que la planeación organizacional es uno de los procesos más estratégicos dentro de cualquier empresa, y para los CEO como máximo directivo de la organización es clave evidenciar cómo consideran que las decisiones, recursos y esfuerzos deben estar alineados con los objetivos de largo plazo y el propósito empresarial.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Red de las Tres Entrevistas Realizadas

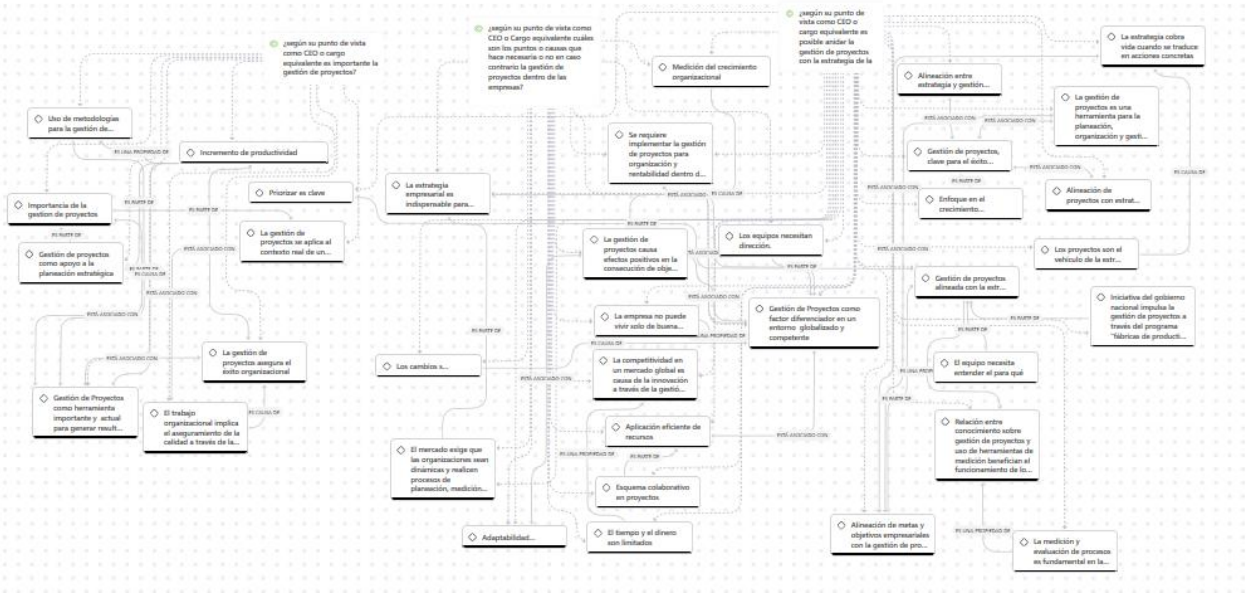
A través de la siguiente imagen se expone la red de códigos resultante del análisis cualitativo aplicado a las respuestas de los entrevistados en torno a tres preguntas fundamentales: pregunta No 1 relacionada a la relevancia de la gestión de proyectos, pregunta No 2 en relación a las causas que hacen necesaria o no su implementación en las organizaciones, y la pregunta No 3 en la que se señala la posibilidad de establecer dicha gestión con la estrategia empresarial.

Proceso que se realiza a través de la herramienta digital Atlas Ti, la cual permite representar gráficamente las relaciones lógicas, temáticas y estratégicas entre los distintos códigos emergentes, facilitando así una visión integrada y profunda de los discursos analizados, de esta forma es como en la **ilustración 19** se observa cómo estas categorías no solo se interrelacionan, sino que forman una estructura coherente que refleja la opinión de los CEO sobre el papel estratégico de la gestión de proyectos en el contexto empresarial actual.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Figura 21

Red global de las 3 entrevistas



Nota. La figura presenta una red de códigos que conecta las respuestas a tres preguntas clave sobre gestión de proyectos, evidenciando los patrones comunes, relaciones causales y visiones estratégicas expresadas por los entrevistados

El análisis integrado de las tres preguntas muestra una coherencia temática que resulta clara hacia la gestión de proyectos como un instrumento estratégico, no solo para alcanzar objetivos operacionales, sino también para alinear esfuerzos con la visión y misión organizacional. En este sentido se observa como en la Pregunta 1, los entrevistados coinciden en afirmar que la gestión de proyectos es crucial, ya que permite estructurar el trabajo de forma ordenada, enfocada en resultados, y con el respaldo de metodologías que mejoran la calidad y la productividad.

Así mismo en la Pregunta 2, enfatiza los factores internos y externos que hacen necesaria esta práctica: necesidades de dirección, manejo eficiente de recursos, capacidad de adaptación, y la exigencia de competitividad en entornos globalizados.

Para la Pregunta 3 revela cómo los CEO visualizan la integración de la gestión de proyectos dentro de la estrategia empresarial. Se destacan conceptos como planeación estratégica, alineación de recursos, y propósito organizacional, reforzando la idea de que la gestión de proyectos no debe entenderse como un proceso aislado, sino como una práctica transversal que conecta la táctica con la visión de largo plazo. En conclusión, esta ilustración permite señalar de manera organizada la información en la cual la relación entre los códigos refleja un consenso: como resulta clave la gestión de proyectos no solo para ejecutar, sino para transformar estratégicamente las organizaciones. La representación visual permite observar cómo se articulan temas como liderazgo, cultura organizacional, innovación, y eficiencia en torno a una visión común de progreso y sostenibilidad empresarial.

Nube de Palabras

La presente nube de palabras fue generada a partir del análisis de contenido cualitativo realizado en ATLAS. Tiene como objetivo identificar los términos más frecuentes asociados a las preguntas realizadas en las entrevistas aplicadas a los CEO sobre el tema de gestión de proyectos y la dinámica organizacional.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Figura 22

Nube de Palabras de las 3 Entrevistas



Nota. La ilustración presenta una nube de palabras que cuentan con mayor relevancia dentro del ejercicio investigativo.

Esta visualización proporciona una primera aproximación a los conceptos clave que predominan en los discursos, documentos o entrevistas analizadas, destacando las palabras más recurrentes mediante una representación gráfica proporcional a su frecuencia. La nube de palabras permite observar de manera rápida y visual los temas más relevantes, estas palabras reflejan el sentir de los actores involucrados, así como los enfoques estratégicos definidos. Además, este tipo de análisis facilita la identificación de patrones y la priorización de las

variables clave en la toma de decisiones, lo cual resulta de gran utilidad para el diseño de estrategias de mejora, la evaluación del desempeño y la alineación con los objetivos organizacionales.

Estos conceptos sintetizan ideas alrededor de la gestión de proyectos como herramienta importante para la gestión de procesos dentro de las organizaciones, a partir de esta nube de palabras se obtiene un acercamiento hacía las respuestas obtenidas en el ejercicio de investigación donde se han utilizado diferentes herramientas para la recolección de información como en este apartado donde se hizo uso de entrevistas.

Conclusiones

La investigación en su primer objetivo específico consistió en definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las grandes, medianas y pequeñas empresas del sector retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los CEO participantes, se identificó que existe una distribución variada en la aplicación de las estrategias empresariales. La estrategia catalogada como Estrategia de enfoque o concentración fue la más utilizada, con un 33,3 % de las respuestas, seguida por la Estrategia de liderazgo en costos con un 31,6 %, mientras que la Estrategia 2 o denominada diferenciación obtuvo un 20 % de participación. Adicionalmente, un 15 % de los encuestados manifestó que ninguna de las estrategias propuestas se aplica en su organización. Estos resultados muestran que, si bien predomina la estrategia de enfoque o concentración dentro de las empresas analizadas, también existe una participación significativa de estrategias como el liderazgo en costos y la diferenciación, lo que refleja la existencia de distintos enfoques estratégicos en el sector retail.-La mayor presencia de la Estrategia 3 llamada enfoque o concentración, sugiere una inclinación hacia modelos estratégicos que buscan adaptarse a nichos de mercado o desarrollar propuestas específicas para determinados segmentos de clientes. Este hallazgo aporta a la investigación al evidenciar que las decisiones estratégicas en el sector retail están influenciadas por la necesidad de diferenciación y adaptación al mercado, lo cual se convierte en un componente clave para la sostenibilidad empresarial. Asimismo, permite establecer una base analítica para comprender posteriormente cómo estas estrategias

pueden relacionarse con la implementación de la gestión de proyectos dentro de las empresas analizadas.

Con respecto al objetivo específico 2, el cual consiste en caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las grandes, medianas y pequeñas empresas Sector Retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga podemos concluir que esta caracterización permite visualizar una utilización heterogénea de la gestión de proyectos a nivel general de las organizaciones, pues se encuentra que el 50% de las empresas encuestadas implementan la gestión de proyectos y el otros 50% no la implementa, lo que refleja una diferencia importante en cuanto a los enfoques en el proceso administrativo, la planificación y las acciones de empresa dentro del marco de la gestión de proyectos. Estos hallazgos permiten establecer que dentro de las organizaciones objeto de estudio si se reconoce la importancia de la gestión de proyectos, pero no el 100% de las organizaciones incluye la gestión de proyectos como práctica para el desarrollo de sus actividades empresariales. Es importante resaltar que las organizaciones que utilizan la gestión de proyectos reconocen su ayuda para alcanzar objetivos de manera efectiva y organizada. Se podría plantear también que es importante ahondar en factores que influyen en la no utilización de la gestión de proyectos en empresas del sector Retail, además hacer un análisis comparativo en los resultados relacionados con la gestión de proyectos entre las empresas que no utilizan esta herramienta y las que sí lo hacen, esto como línea futura de investigación.

El análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a los CEO participantes permitió identificar un consenso significativo respecto a la importancia estratégica de la gestión de

proyectos dentro de las organizaciones. Los líderes entrevistados reconocen que la gestión de proyectos constituye una herramienta clave para estructurar los procesos organizacionales, optimizar el uso de los recursos y facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, los resultados evidencian que los CEO consideran posible y necesario integrar la gestión de proyectos con la planeación estratégica empresarial, entendiendo esta práctica como un mecanismo que permite articular las acciones operativas con la visión de largo plazo de la organización. En este sentido, la gestión de proyectos se percibe no sólo como un instrumento técnico de planificación, sino como un elemento que contribuye a fortalecer la capacidad de adaptación, innovación y competitividad de las empresas.

A partir del objetivo general, enfocado en 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 herramientas empresariales en grandes, medianas y pequeñas empresas en el sector retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga, según la perspectiva de sus CEO, los resultados obtenidos tras un análisis a partir de la implementación de los instrumentos de investigación como las 60 encuestas y 15 entrevistas a los CEO y líderes empresariales, cuyos hallazgos permitieron comprender diversas dinámicas y elementos recurrentes dentro de las organizaciones elegidas como muestra de dicha investigación, se evidencia que integran estrategias de diferenciación, optimización de recursos, adaptación al entorno competitivo, innovación y capacidad de adaptación al entorno. En consecuencia, el sector retail retail en Bogotá, Pereira y Bucaramanga requiere una visión integral en la toma de decisiones en variables financieras y administrativas que competen directamente con el área comercial

alineándose al alcance de las metas organizacionales, de esta manera se desarrolla el trabajo de grado con los parámetros establecidos para el cumplimiento de cada objetivo planteado y la resolución del planteamiento del problema.

Referencias

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

Álvarez, N. S. E., Hernández, L. A. C., & Iriarte, D. A. H. (2022). Pensamiento estratégico como soporte de la planeación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(4), 6186–6200. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3592

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

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

Barrera, J. (2017). *Organizaciones y empresas: Relación, diferencias y clasificaciones*. 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 Ortíz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito "gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas. *Apuntes, 49*(91), 189–210.

Barrera Liévano, M., & Parra, M. (2020). Impacto económico de las empresas en Colombia. *Revista de Economía y Empresa, 15*(2), 45–60.

Caboverde, E. O. F., Imbert, M. C., & Terrero, M. L. (2022). *Gestión de proyectos en organizaciones modernas*. Editorial Académica Española.

Caboverde, E. O. F., Imbert, M. C., & Terrero, M. L. (2022). Innovación gerencial para la implementación de la gestión por proyectos socioculturales en el producto cultural guantanamero. En *Gestión de la ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo local* (pp. 49–56). Etecam-Editorial Tecnocientífica Americana.

Cardoso, Á. B., & de Barros, L. A. M. (2023). Estrategias de diferenciación y percepción de valor en el cliente. *Revista Latinoamericana de Marketing, 15*(2), 88–101.

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

Carrió Fiore, J., & Consolación Segura, C. (2006). *La diferenciación como estrategia*. Marketing más ventas.

Cedeño Velasco, A. P., Asencio Cristóbal, L. R., & Villegas Alava, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad, 11*(5), 191–200. http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus

Correa Peralta, M. A., Almeida Salazar, B. A., Espinoza Bravo, M. G., Cabezas Reyes, A. T., & Castillo Villegas, K. G. (2024). Segmentación efectiva de clientes utilizando R: Técnicas para administración y marketing avanzado. *SciELO*.

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

De Oca, H. C. M. (2021). Evolución del concepto calidad y aporte al desarrollo regenerativo desde la estrategia empresarial. *Revista Perspectiva Empresarial, 8*(2), 48–64.

De Oca, H. C. M. (2021). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano. *Revista Perspectiva Empresarial*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Producto Interno Bruto 2024*. https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/

Díaz-Sarmiento, C. P., & Silva-Guerra, H. (2023). Liderazgo global: Una revisión del concepto, enfoques, competencias y retos en el contexto organizacional actual. *Clío América, 17*(34). https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/5578

Durán, G. (2008). *Características del sector Retail: Una mirada general*. Fundación SOL. http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-7-Retail.pdf

Fernando Francisco Mas. (2022). Otro neoliberalismo: La escuela de Harvard y Michael Porter. El ascenso de la estrategia de negocios. *ESPACIO ABIERTO Cuaderno Venezolano de Sociología, 2*(31), 161–180.

Flores Arocutipa, J. P., Manrique Nugent, M., Serna Silva, G. J., & Aybar Bellido, I. E. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(96), 1096–1107. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7

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

González-Díaz, R. R., & Ledesma, K. N. F. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis y períodos de confinamiento social. *CIID Journal, 1*(1), 28–41. https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

González, J. L., Villaseñor, N. P., & Martínez, E. A. (2023). *Liderazgo de acción positiva*. Ediciones Octaedro. https://www.perlego.com/es/book/3878240/liderazgo-de-accion-positiva-pdf

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

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

Landázuri Espinoza, S. N., & Montenegro Cazares, N. J. (2018). El enfoque estratégico de Michael Porter aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra – Ecuador. *Revista Científica Hallazgos21, 3*(Suplemento Especial), 1–8. http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/

Liévano, 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.

Liévano, 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).

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

Martín, S. A. (2021). Estrategias de marca y gestión de la comunicación digital: Estudio de caso de la aerolínea Binter. *Prisma Social, 34*, 347–368.

Martínez, P., & Pérez, R. (2022). Estrategias empresariales y gestión de proyectos: Un enfoque integrador. *Revista de Estrategia y Negocios, 19*(3), 112–130.

Martínez Zabaleta, M. E., & Rodríguez Luna, R. E. (2023). Inteligencia empresarial y su rol en la generación de valor en los procesos de negocios. *Tendencias, 24*(1), 226–251. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932023000100226

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

Mazurkiewicz, I. (2020). Competencias gerenciales y gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa. *Revista Negotium, 47*, 45–59. http://doi.org/10.5281/zenodo.4766437

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

Monsalve, N. A. M., Ayala, L. M. S., & García, J. D. V. (2023). Elementos fundamentales de la gestión de proyectos. *Revista de Investigación Empresarial, 12*(1), 45–59.

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

Muhammad, A., & Ameer, R. (2021). Liderazgo empresarial y competitividad en el sector Retail. *Journal of Business Strategy, 32*(3), 78–95.

Onufrey, K., & Bergek, A. (2021). La estrategia de diferenciación y la cadena de valor. *Journal of Business Strategy, 42*(3), 78–94.

Pérez, J. M. (2020). *Gestión de proyectos: Teoría y práctica*. Editorial Universitaria de Medellín.

Piñeiro, B. (2021). *Neuroeducación: Gestiona sus emociones, mejora su aprendizaje*. Magisterio.

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

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

Poveda Bautista, R., Diego Más, J. A., & Francés De La Espirella, J. I. (2019). Implantación de mejoras en una Oficina de Gestión de Proyectos en una empresa. *Revista de Economía y Administración*.

Ramírez, M. C., Rodríguez, M. P., & González, J. P. (2019). Revisión de la literatura sobre el enfoque estratégico de los modelos de negocios. *Información Tecnológica, 30*(6), 177–190.

Revista de Economía y Administración. (2023). Estrategias empresariales para la competitividad en Colombia. https://revistaeconomiayadministracion.com/estrategias-empresariales-competitividad-colombia

Robert-Agell, F., Justel-Vázquez, S., & Bonet, M. (2022). No habit, no listening. Radio and generation Z: Snapshot of the audience data and the business strategy to connect with it. *Profesional de la Información, 31*(5), e310515. https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.15

Rodrigo Arturo, R. A., Torres Briones, R. M., García Bravo, M. E., & Hurtado García, K. del R. (2023). Exploración de la estrategia empresarial de los emprendimientos sociales del cantón La Maná: Una aproximación a su desempeño estratégico. *PACHA. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global, 4*(12). https://doi.org/10.46652/pacha.v4i12.226

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

Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y. R., & Silva, M. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales, 26*(4), 465–475. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674

Rubiano, O., & Gaviria, F. (2023). Innovación y diferenciación en las estrategias empresariales. *Revista de Estudios Organizacionales, 18*(4), 112–130.

Sánchez, E. (2023). *Aplicación efectiva de la gestión de proyectos en contextos competitivos*. Editorial Proyectos y Gestión.

Sandoval Ballesteros, G. D., Becerra Bizarrón, M. E., & Delgado Díaz, L. A. (2024). Estrategias administrativas en las empresas postpandemia. *Comunicación Científica, 16*, 1–10. https://doi.org/10.52501/cc.160

Superintendencia de Sociedades. (2024). *Informe sectorial: Comercio 2020-2022*. https://www.supersociedades.gov.co/documents/80312/6685931/Informe-Sectorial_Comercio_2020a2022.pdf

Treacy, M., & Wiersema, F. (2007). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Hachette UK.

Velázquez, J. G. F., Cavazos-Arroyo, J., & Islas, A. C. (2023). La influencia de la estrategia competitiva, la rivalidad competitiva y la orientación al cliente con el desempeño organizacional de empresas hoteleras en México. *Contaduría y Administración, 68*(4), 40–60.

Zamora Sánchez, R., & Panchana Cedeño, A. (2024). Gestión de relaciones con los clientes como estrategia de negocios del sector Retail en la provincia de Manabí-Ecuador. *Revista Social Fronteriza, 4*(1), e41138. https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(1)138

Apéndices

Apéndice A

ENCUESTA

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

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

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

Fecha: DD MM AAAA Código # _____

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

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

   Sí | No

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

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

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

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

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

   Público | Privado | Mixto

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

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

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

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

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

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

7. Su género es (Seleccione solo una opción): Femenino | Masculino | No binario

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

   Primaria | Bachiller | Técnico | Tecnólogo | Profesional | Especialista | Magister | Doctorado | Posdoctorado | Sin escolaridad

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

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

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

Pregunta	1	2	3
El sabor de helado de mora es el que prefiero	1	■	3
El sabor de helado de fresa es el que prefiero	1	2	■
El sabor de helado de pistacho es el que prefiero	■	2	3

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

Estrategia empresarial

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

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

Cod.	12. Preguntas apartado tres	1	2	3
12.1	En la empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, respecto a su producto ¿Considera que es dificilmente 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

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail

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

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

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

Sí	No

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

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

Resultados financieros de la empresa

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

1	2	3	4	5

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

Sí	No

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

< 0%	0 y10%	11 y 20%	21 y 30%	31 y 40%	41 y 50%	51 y 60%	61 y 70%	71 y 80%	81 y 90%	91 y 100%

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

Sí	No

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

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

Sí	No

¡Gracias por su participación!

Apéndice B

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 y Autorización de Procesamiento de Datos Personales

Encuesta

Formato de consentimiento para la aplicación del instrumento, de encuesta a la muestra establecida.

Consentimiento informado - Encuesta

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT:_____

Fecha:_____

Apéndice D

Consentimiento Informado y Autorización de Procesamiento de Datos Personales Entrevista

Formato de consentimiento para la aplicación del instrumento, de entrevista a la muestra establecida.

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:_____

La Gestión de Proyectos como Herramienta Administrativa en el Sector Retail