

Estrategias organizacionales como herramienta empresarial en las instituciones educativas privadas - Colombia



Estrategias organizacionales como herramienta empresarial en las instituciones educativas privadas de media académica de Bogotá e Ibiales - Colombia

Javier Ignacio Barragán Mejía - ID 982398

Mayra Alejandra Duarte Herrera - ID 980678

Carlos Andrés Hernández Peñuela - ID 664099

Yessica Carolina Palacios Tucanez -ID 979909

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Diseño de la Investigación

Fecha Máxima de entrega: 29 de octubre de 2025

Estrategias organizacionales como herramienta empresarial en las instituciones educativas privadas - Colombia

Estrategias organizacionales como herramienta empresarial en las instituciones educativas privadas de media académica de Bogotá e Ipiales - Colombia

Javier Ignacio Barragán Mejía
Mayra Alejandra Duarte Herrera
Carlos Andrés Hernández Peñuela
Yessica Carolina Palacios Tucanez

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

Asesor(a)
Jhony Alexander Barrera Liévano

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

Estrategias organizacionales como herramienta empresarial en las instituciones educativas privadas - Colombia

Dedicatoria

Esta dedicatoria va dirigida a todas aquellas personas que hicieron parte de este camino y culminarlo.

A mis padres, quienes siempre nos brindan amor incondicional, su sacrificio y la fe en nosotros, hacen posible este logro, su apoyo impulso a seguir adelante.

A mis hermanos, por estar presentes motivando a alcanzar mis metas.

A mis profesores y mentores, por manifestar su invaluable conocimiento y mantener la paciencia y la guía necesarias para nuestro desarrollo profesional.

A mis amigos, que desde siempre están a nuestro lado entregando su amistad, aliento y comprensión en todo este largo de esta maestría.

Agradecimientos

Agradezco, en primer lugar, a Dios quien cada día me brinda la sabiduría, la fortaleza y las oportunidades para cumplir mis sueños y metas, además de ser un pilar en mi vida y acompañarme en cada paso que doy.

Al profesor Jhony Alexander Barrera Liévano, quien fue parte importante en el desarrollo de esta investigación, puesto que se mantuvo guiándonos y apoyándonos en todo momento.

Mi más sincero agradecimiento a los demás profesores de la Maestría de Administración de Empresas, por brindarnos sus enseñanzas y apoyo durante la formación académica. Cabe resaltar su compromiso con la excelencia académica que hoy dejan huella en cada uno.

Finalmente, agradezco a mi familia y amigos por estar incondicionalmente en cada etapa de este proyecto, su paciencia y su apoyo constante hicieron que fueran el motor para superar cada obstáculo en este camino.

Contenido

1. Lista de tablas	7
2. Lista de figuras	8
3. Lista de anexos	9
4. Resumen	10
5. Abstract.....	11
6. Introducción.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 La pregunta de investigación	16
1.3 Los objetivos de investigación.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación de la investigación	17
2. REVISIÓN LITERARIA	18
2.1.1. Estrategia empresarial.....	18
2.1.2. Estrategias genéricas de Porter	23
2.1.3. Gestión de proyectos.....	33
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	36
3.2. Población y muestra.....	36
3.2.1. Definición de la población	36
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra.....	38
3.3. Instrumento(s).....	38
3.4. Descripción de procedimientos	39
3.5. Análisis de información.....	39
3.5.1. De la encuesta	40
3.5.2. De la entrevista	40
3.6. Consideraciones éticas.....	40

Estrategias organizacionales como herramienta empresarial en las instituciones educativas privadas - Colombia

3.6.1.	Análisis de consideraciones éticas	40
3.6.2.	Consentimiento informado y procesamiento de datos personales	41
4.	RESULTADOS	42
4.1.	De la encuesta	48
4.1.1.	Del tipo de estrategia genérica de Porter	49
4.1.2.	Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial	56
4.2.	De la entrevista	61
5.	CONCLUSIONES	68
5.	Referencias	70
6.	Anexos	75

Estrategias organizacionales como herramienta empresarial en las instituciones educativas privadas - Colombia

1. Lista de tablas

Tabla número 1 Clasificación de las empresas en Colombia	15
Tabla número 2 Clasificación empresarial en Colombia por tamaño	39

2. Lista de figuras

Figura 1 Clasificación de las empresas por tipo de sociedad	44
Figura 2 Origen del capital y naturaleza de las empresas	45
Figura 3 Tamaño de la empresa	46
Figura 4 Antigüedad de la empresa	47
Figura 5 Género del CEO	48
Figura 6 Escolaridad del CEO	49
Figura 7 Rango de edad del CEO	50
Figura 8 Estrategias genéricas de Porter	51
Figura 9 Relación entre tamaño de empresa y Estrategias de Porter	52
Figura 10 Relación entre la clasificación de la empresa y Estrategias de Porter	53
Figura 11 Relación entre la antigüedad de la empresa y Estrategias de Porter	55
Figura 12 Relación entre la escolaridad del CEO y Estrategias de Porter	56
Figura 13 Relación entre la edad del CEO y Estrategias de Porter	58
Figura 14 Uso de la gestión de proyectos	59
Figura 15 Relación del uso de la gestión de proyectos y la clasificación de las empresas	60
Figura 16 Relación del uso de la gestión de proyectos y el tamaño de las empresas	61
Figura 17 Relación del uso de la gestión de proyectos y la antigüedad de la empresa	62
Figura 18 Relación del uso de la gestión de proyectos y la escolaridad del CEO	63
Figura 19 Relación del uso de la gestión de proyectos y el rango de edad del CEO	64
Figura 20 Respuestas de los entrevistados a la pregunta Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente	66
Figura 21 Respuestas de los entrevistados a la pregunta Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente	68
Figura 22 Respuestas de los entrevistados a la pregunta Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente	70

3. Lista de anexos

Anexo 1 Formato de Encuesta	78
Anexo 2 Formato de consentimiento informado de encuesta	82
Anexo 3 Formato de entrevista semiestructurada	83
Anexo 4 Formato de consentimiento informado de entrevista	84

4. Resumen

Las instituciones educativas privadas de media académica en Colombia enfrentan grandes desafíos a la hora de entender y aplicar estrategias organizacionales que sean útiles para garantizar adecuado funcionamiento y competitividad frente a instituciones rivales. En este contexto, la presente investigación tuvo como propósito determinar el tipo de estrategia empresarial utilizada por los colegios privados de Bogotá e Ipiales, tomando como referencia las estrategias genéricas de Porter, de igual modo, se buscó establecer la relación de dichas estrategias con la gestión de proyectos como parte de sus labores administrativas.

El estudio se desarrolló utilizando un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio, utilizando como población 67 CEO de instituciones educativas privadas de media académica. Se aplicaron encuestas validadas estadísticamente y entrevistas semiestructuradas, cuyos resultados fueron procesados por medio de software especializado en la recolección y análisis de datos, lo que permitió una interpretación más acertada sobre la información recolectada.

Los hallazgos muestran que la mayoría de los colegios analizados corresponden a pequeñas empresas de carácter privado, en donde predomina la estrategia de enfoque o concentración, sin embargo, también se identificaron casos de diferenciación y de liderazgo en costos. Asimismo, se observó que los CEO con mayor nivel de formación académica tienden a implementar prácticas de gestión de proyectos más seguidas que aquellos con niveles inferiores.

En conclusión, se puede decir que el desarrollo de esta investigación permite comprender el uso de estrategias organizacionales más utilizadas por parte de las instituciones privadas de la media académica en las ciudades de Bogotá e Ipiales.

Palabras clave: Estrategia organizacional, gestión de proyectos, instituciones educativas privadas, Porter, competitividad.

5. Abstract

Private secondary education institutions in Colombia face major challenges when it comes to understanding and applying organizational strategies that ensure proper functioning and competitiveness against rival institutions. In this context, the purpose of this research was to determine the type of business strategy used by private schools in Bogotá and Ipiales, based on Porter's generic strategies. Likewise, it sought to establish the relationship between these strategies and project management as part of their administrative practices.

The study was developed using a qualitative approach with an exploratory scope, considering a population of 67 CEOs of private secondary education institutions. Statistically validated surveys and semi-structured interviews were applied, and the results were processed through specialized data collection and analysis software, which allowed for a more accurate interpretation of the collected information.

The findings show that most of the analyzed schools correspond to small private companies, where the focus or concentration strategy predominates; however, cases of differentiation and cost leadership were also identified. Furthermore, it was observed that CEOs with higher academic qualifications tend to implement project management practices more frequently than those with lower levels of education.

In conclusion, it can be said that the development of this research allows us to understand the use of organizational strategies most frequently used by private institutions of the academic middle level in the cities of Bogotá and Ipiales.

Keyword: Organizational strategy, project management, private educational institutions, Porter, competitiveness.

6. Introducción

El presente proyecto de investigación denominado "Estrategias organizacionales como herramienta empresarial en las instituciones educativas privadas de media académica de Bogotá e Ipiales - Colombia", se desprende de un macroproyecto sombriamente que tiene como finalidad explorar y analizar como enfrentan los múltiples desafíos derivados de la creciente competencia, la transformación tecnológica y las exigencias sociales que demandan una educación de calidad. Estos establecimientos, además de cumplir con la función pedagógica, desempeñan un papel estratégico en el desarrollo económico y social del país.

En este contexto la adopción de estrategias organizacionales se convierte en un factor determinante para garantizar la sostenibilidad y competitividad de dichas instituciones ya que si bien es cierto los programas de formación empresarial ayudan a desarrollar habilidades gerenciales, la eficiencia real se pone a prueba cuando se enfrenta a un entorno cambiante y altamente competitivo y es por esta razón que la implementación de la gestión de proyectos se convierte en un aspecto de vital importancia como herramienta clave para la adecuada toma de decisiones teniendo en cuenta que la alta dirección de las instituciones tiene la responsabilidad de identificar y aplicar estrategias adecuadas que le permitan asegurar su perdurabilidad.

El objetivo de esta investigación es lograr determinar el tipo de estrategias empresariales que utilizan las instituciones y de brindar herramientas basadas en tres ejes principales basadas en las estrategias genéricas de Porter y la relación en la implementación de la gestión de proyectos como una herramienta administrativa clave que será determinada según el CEO de cada institución. El estudio busca ofrecer un aporte significativo teniendo en cuenta la importancia que tiene las instituciones educativas privadas de Bogotá e Ipiales para el desarrollo económico local y nacional aportando bienes y servicios, generando empleo y contribuyendo al desarrollo empresarial por lo que deben contar con nuevas estrategias y herramientas claras y al mismo

tiempo que la investigación pueda servir como punto de partida para futuras investigaciones en el campo de la gestión de proyectos y estrategias empresariales vinculadas al sector educativo.

Para el desarrollo de la investigación se implementará la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas en instituciones educativas privadas de Bogotá e Ipiales y los resultados serán procesados y se obtendrá un análisis cuantitativo y cualitativo de la información la cual tendrá como enfoque examinar las estrategias de Porter y la gestión de proyectos como herramienta para la adecuada optimización de recursos, la competitividad y asegurar el éxito de las actividades.

Adicionalmente, se analiza la relación entre dichas estrategias y la gestión de proyectos, entendida como un recurso administrativo que permite planificar, ejecutar y evaluar iniciativas orientadas al logro de objetivos institucionales. La incorporación de prácticas de gestión de proyectos en el sector educativo posibilita un uso más eficiente de los recursos, una mejor articulación de los procesos internos y una mayor capacidad de innovación, elementos que resultan fundamentales para sostener la competitividad de los colegios privados.

La pertinencia del presente estudio radica en que contribuye a ampliar la comprensión del sector educativo privado desde una perspectiva empresarial, un campo poco explorado en Colombia. Asimismo, ofrece a los directivos de las instituciones educativas herramientas conceptuales y prácticas para fortalecer sus procesos estratégicos, a la vez que genera insumos valiosos para investigadores interesados en la intersección entre gestión educativa y administración de empresas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las problemáticas que enfrentan las instituciones educativas privadas de media académica en Bogotá e Ipiales Nariño - Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa pueden ser de diferentes frentes, en términos generales, por dar un ejemplo, se generan por factores internos o por factores externos a la misma organización (Mariño Ibáñez et al., 2008).

La gerencia desde los dueños o los rectores de las instituciones privadas se caracteriza por ser el estamento encargado de tomar las decisiones más importantes, generalmente de carácter estratégico. Sobre la cual recae la responsabilidad, la sostenibilidad y la perdurabilidad de la organización.

Si bien los programas de formación para las empresas apuntan al desarrollo de las habilidades gerenciales, pero la eficiencia de éstas solo puede ser probada en el campo real, donde se encuentra metáforas como la presencia de océanos rojos y océanos azules (Kim y Mauborgne, 2008), y la explicación exhausta de la necesidad de ser diferente para no desaparecer (Monterroso, 2016), dejan muy en claro que la alta dirección debe identificar las mejores estrategias para enfrentar las competencias y cambios que se van viendo cada día.

La estrategia se transforma en lo más importante de la organización siendo está el medio para lograr de los objetivos que se han planteado (francés, 2006). Entre las problemáticas identificadas en el ejercicio de la alta dirección se hallan problemas de planificación comúnmente asociados a la estrategia y a problemas de gestión evidenciados en la falta de habilidad del rector (gerente) (de León, 2012).

Para el caso puntual del departamento de Cundinamarca la ciudad de Bogotá, del departamento de Nariño la ciudad de Ipiales – Colombia, la composición empresarial está dada como se presenta en la tabla 1. Como se puede apreciar, igual que como ocurre a nivel mundial, la mayor cantidad de empresas están clasificadas como micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla SEQ Tabla * ARABIC 1

Clasificación de las empresas en Colombia.

Clasificación	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresas	Hasta \$1.108.992.595	Hasta \$1.552.580.220	Hasta \$2.107.052.985
Pequeñas empresas	Superior a \$1.108.992.595 y hasta \$9.648.089.675	Superior a \$1.552.580.220 y hasta \$6.210.273.815	Superior a \$2.107.052.985 y hasta \$20.292.968.985
Medianas empresas	Superior a \$9.648.089.675 y hasta \$81.731.431.725	Superior a \$6.210.273.815 y hasta \$22.733.995.210	Superior a \$20.292.968.985 y hasta \$101.692.968.980
Grandes empresas	Superior a \$81.731.431.725	Superior a \$22.733.995.210	Superior a \$101.692.968.980

Nota. Tomado de *Clasificación de las empresas en Colombia*, por Bancóldex (2019).

Para estudiar la problemática correspondiente al proyecto de investigación que busca determinar las diferentes estrategias organizacionales de las instituciones educativas privadas de nivel medio y su relación con la gestión de proyectos como herramienta, se debe llegar a las diferentes organizaciones de este tipo que existen en la actualidad y analizar los principales factores que se deben tener en cuenta a la hora de estudiar las entidades educativas y también para responder la pregunta de investigación. Uno de los principales aspectos a destacar es que cada organización a estudiar debe ser de carácter privado y tener su propio organigrama, ya que las estrategias empresariales que van a utilizar pueden llegar a ser muy diferentes entre sí, lo que no pasa con el modelo de estudio del sector público

En el ámbito organizacional educativo, la estructura administrativa permitirá desarrollar un conjunto de mecanismos informativos, de control y ejecución, que a futuro se pueda utilizar en el sentido de direccionar y aumentar la probabilidad del comportamiento de las personas que forman parte de la institución sea acorde a sus objetivos planteados (Majad 2016 p. 151).

En términos generales, toda organización necesita estructurar un plan estratégico que le ayude a encaminar el logro de los objetivos plasmados en sus misión y visión, esto es, establecer unos estándares altamente competitivos y calificados que conlleven a las entidades a la solución de problemáticas de carácter educativo social y otras de interés particular (Chiavenato, 2006).

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 instituciones educativas privadas de media académica en Bogotá e Ipiales - Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación, o no, de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, en las instituciones educativas privadas de media académica en Bogotá e Ipiales Colombia, según perspectiva de sus CEO.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las instituciones educativas privadas de media académica en Bogotá e Ipiales - Colombia
2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las instituciones educativas privadas de media académica en Bogotá e Ipiales – Colombia.
3. Identificar la perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.

1.4 Justificación de la investigación

No es un secreto la importancia que juegan las instituciones educativas privadas de media académica para las economías y la formación de los países naciones, pues estas aportan al desarrollo económico desde lo local hasta lo nacional, desde diferentes frentes, como se puede ver el mismo entorno económico, brinda bienes y servicios, pagando impuestos, y la demanda lugares de trabajo (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020).

La salud del tejido empresarial o en este caso las instituciones educativas privadas de media académica es un factor de gran importancia para la sociedad, que, gracias a su aporte en variables, tales como; el trabajo y el desarrollo económico (Barrera Lievano et al., 2022), por lo tanto, debe ser una variable para ejecutar en cualquier gobierno en sus diferentes niveles, dejando como prioridad que la economía tenga un beneficio para toda la comunidad que se encuentra en el territorio.

Todas las empresas en la búsqueda de seguir creciendo y no perderse, se crea la necesidad de una competencia, por lo cual se impulsa a contar con CEO idóneos (Muhammad y Ameer, 2021) con múltiples capacidades sobre todo liderar al cumplimiento de los objetivos, es decir, llegar hacia su futuro deseado, al que comúnmente se le llama la visión empresarial.

En el mundo podemos ver que hay varias investigaciones sobre estrategias que se realizan en las empresas para el desarrollo de esta viéndola en diferentes sectores económicos, puntualmente acá abordaremos una investigación en donde se plantea que tipos de estrategias realizan las empresas del sector educativo en varias ciudades de Colombia, en la que vemos de gran importancia para las instituciones una investigación que les puede aportar a su interés con el fin de ejecutar o aprovechar el estudio y desarrollar nuevas estrategias (Garcia, 2013).

Adicional esta investigación aportará a nuevas investigaciones donde el punto de partida no sea el tema planteado acá en este estudio las estrategias empresariales y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa, si no que pueden enfocarse en otro punto y revisar si los resultados encontrados de esta investigación influyeron en el sector educativo. (M, 2009).

2. REVISIÓN LITERARIA

La revisión literaria, que cumple la función de marco teórico del proyecto de investigación, se tiene en cuenta al incluir tres elementos indispensables que están relacionados tanto con la pregunta de investigación como con los objetivos planteados, los cuales son abordados desde tres ejes que son la estrategia empresarial, las estrategias genéricas de Michael Porter y la gestión de proyectos.

2.1.1. Estrategia empresarial

Cuando se habla de la estrategia empresarial se menciona un plan que toda organización, sin importar el sector industrial al que pertenece aplica en sus operaciones diarias con el fin de mantenerse vigente en el mercado y obtener algún tipo de ventaja sobre la competencia. El término de estrategia empresarial se remonta a principios del siglo XX y a medida que nuevos estudios sobre el tema han surgido, la definición de lo que es una estrategia empresarial y la forma en que su implementación influye en el desarrollo de una organización ha ido cambiando hasta llegar a consolidarse de forma más sólida en la década de los ochenta. A partir de esta época, se considera a la estrategia empresarial como un análisis que el gerente de una organización hace de todo el entorno que involucra a su empresa, así como de las capacidades financieras y de operación que posee para combinarlos estratégicamente, enfrentar todos los desafíos del mercado de su sector industrial y cumplir satisfactoriamente sus objetivos (Tarziján, 2019).

Adicional a esto, se puede decir que existen dos tipos principales de estrategia empresarial que son la estrategia competitiva y la estrategia corporativa, las cuales se complementan mutuamente y aportan de manera significativa al adecuado desarrollo de una organización y a su éxito futuro en el mercado en el corto, mediano y largo plazo (Pacheco & Rodríguez, 2019). Para el caso de la estrategia corporativa, esta se enfoca más en la parte de como realizar de manera correcta los negocios que se le presentan a la empresa como oportunidad para su crecimiento, definiendo cuales son las oportunidades de negocio que debe tomar y estableciendo de manera clara la forma en que debe participar de los mismos para sacarle el mejor provecho a la situación, buscando alcanzar los objetivos empresariales sin poner en riesgo a la organización. Por otro lado, la estrategia competitiva se encarga de analizar como los negocios, inversiones y operaciones que la organización desempeña en sus funciones diarias van a generar un impacto positivo en esta, de

igual forma, esta estrategia busca determinar la ventaja competitiva que va a obtener la empresa cuando lleve a cabo una actividad específica y como esto va a influir tanto en su competencia directa como en la situación general de la organización en los mercados globales.

Por lo tanto, la estrategia empresarial se puede definir como un conjunto de decisiones que son tomadas por la alta dirección y que son planeadas con anticipación para alcanzar las metas propuestas, para esto se debe conocer el mercado a quien va dirigido, fijándose en aspectos internos como lo pueden ser la situación financiera de la compañía, el nivel de satisfacción de sus trabajadores, que tantos avances tecnológicos presenta, así como ciertos factores externos como pueden ser el estado de las empresas rivales o los cambios en los mercados internacionales y tendencia de los consumidores o el país donde se encuentra la empresa, ya que dependiendo de la ubicación de la organización esta se puede o no encontrar con factores externos más favorables, haciendo que muchas compañías busquen los países con mejor situación (Rico & Cabrer, 2021). Como se puede apreciar, las organizaciones se enfrentan a numerosos eventos inesperados que pueden provenir tanto del interior como del exterior de la empresa, por lo que un gerente debe estar preparado para asumir estos retos y generar estrategias que le permitan superar estos obstáculos y evitar que se conviertan en una amenaza que pueda afectar de alguna manera sus objetivos a corto, mediano o largo plazo.

Un ejemplo reciente de esto se puede evidenciar en lo sucedido durante la crisis sanitaria provocada por la pandemia del coronavirus, donde las organizaciones de todo el mundo se tuvieron que enfrentar a un desafío inesperado en un periodo muy corto de tiempo, como se pudo ver muchas de estas empresas no sobrevivieron al no ser capaces de hacerle frente a esta amenaza, mientras que otras con un mejor capital y mejores planes de choque lograron superar este obstáculo ya sea manteniendo las operaciones que permitieron que sus consumidores se mantengan fieles o reinventándose y generando nuevas estrategias empresariales. Al analizar diferentes tipos de empresa, se evidenciaron dos temáticas muy comunes e indispensables que son la tecnología y la innovación, que se encuentran en casi todas las estrategias y procesos realizados por las organizaciones, también se incluyen practicas destinadas a la postpandemia como lo pueden ser políticas de financiamiento para cualquier coyuntura o de abastecimiento de bienes por una posible escasez de productos debido a los problemas logísticos que los problemas de salud pública como la pandemia traen consigo (Araujo, 2021). Sin duda alguna, lo sucedido durante la pandemia les

sirvió a muchas organizaciones para fortalecerse y mejorar las estrategias empresariales que están dispuestas a adoptar tanto en circunstancias comunes como en eventos mundiales de gran impacto.

Por lo tanto, antes de que el CEO de una empresa tome cualquier decisión, debe asegurarse de haber fijado metas realistas, claras, que sean capaces de superar los obstáculos que se presenten y sobre todo que cubran las necesidades de la organización. Para esto, se deben revisar diferentes factores que son indispensables para el buen funcionamiento de la organización como lo pueden ser el ambiente externo e interno de la empresa, su situación financiera y la efectividad que tiene para realizar los procesos, así como en la calidad de los productos y servicios que ofrece. Una vez revisados estos aspectos, el gerente de la organización estará en la capacidad de determinar si los objetivos que planteo inicialmente para un periodo de tiempo específico y la forma en que está haciendo frente a los obstáculos realmente están dando resultados (Ramírez et al., 2021).

Por medio del análisis de las diferentes estrategias empresariales, se busca determinar las diferentes actividades que se realizan dentro de las compañías para ser exitosas, teniendo como objetivo principal idear un plan que le permita a la empresa obtener algún tipo de ventaja en función del cliente, obteniendo así una mayor productividad y entrada de ingresos, dando como resultado la obtención de mejores ganancias en comparación con las empresas rivales. Por medio de este análisis, se busca entender el margen que describe los beneficios que la organización obtiene por realizar sus actividades y al mismo tiempo es la comparación entre el precio de venta de los bienes que ofrece la organización a sus clientes, sus costos de fabricación o desarrollo y también de todo lo que implica distribuir y comercializar dicho producto o servicio. (Mas,2022).

Las instituciones escolares de educación básica y media implementan en sus operaciones diarias y en sus planes de desarrollo, estrategias innovadoras que son de utilidad para ganar un mayor reconocimiento y ofrecer sus servicios al mayor número de estudiantes posible. Al ser la educación uno de los aspectos más importantes del desarrollo económico de un país, es necesario entender como los diferentes centros educativos implementan las estrategias empresariales para así conocer que tanto se preocupan en adoptar estrategias que les resulte de utilidad a la hora de llevar a cabo sus ejercicios de enseñanza a los estudiantes y como se han visto beneficiados o perjudicados al aplicar o no estas estrategias. Para el caso de las instituciones educativas privadas de nivel medio educativo, en las ciudades de Bogotá e Ipiales en Colombia, las estrategias empresariales juegan un papel importante en los centros educativos debido a las necesidades

actuales que los estudiantes colombianos tienen respecto a la calidad de la educación, conocer cuantas instituciones educativas que incluyen educación básica y media implementan alguna estrategia empresarial relevante, permitirá conocer en parte el estado de los centros educativos en las ciudades anteriormente mencionadas, así como el interés de sus directores por implementar cada cierto tiempo nuevas estrategias empresariales o cambiar algunos procesos que no se estén ejecutando de la mejor manera.

Para esto, los directores de estas instituciones educativas pueden valerse del pensamiento estratégico para llevar a cabo sus planes de mejora, ya que dicho pensamiento junto con sus diferentes estrategias permite a las organizaciones transformar sus prácticas y demás características en un periodo determinado de tiempo, esto significa que la estrategia empresarial llama la atención del gerente de una empresa quien se preocupa por aplicarla en cada uno de sus procesos. (Pérez & Rojas, 2022). Así como este pensamiento estratégico puede servir para el gerente de una gran corporación, es perfectamente aplicable al director de una institución educativa pequeña que busque mejorar diferentes aspectos de su organización.

Las estrategias empresariales en las instituciones educativas de nivel básico y medio, no suelen abordarse a profundidad ya que se piensa que simplemente con contratar a un docente y enseñar los temas básicos de primaria y secundaria, es más que suficiente para el sostenimiento de los centros educativos y para el buen proceso educativo de los estudiantes, pero lo que no se sabe es que al implementar las diferentes estrategias empresariales que han sido creadas y estudiadas a lo largo de los años, es posible mejorar no solamente los ingresos de las escuelas, lo cual va a suponer una ventaja para sus directores, sino que al contar con mejores centros educativos se va a brindar una educación de mejor calidad, lo cual va a traer grandes beneficios a largo plazo.

Al revisar la teoría de estrategias empresariales genéricas, se puede decir que esta asocia la ventaja competitiva con la postura que asume la organización en el mercado internacional, teniendo en cuenta en cada momento sus principales cualidades, que van a ser su principal herramienta para abrirse paso entre sus competidores y ser exitosa (Torres, 2020). Para el caso de las instituciones educativas, los directores deben apostar por implementar tantas estrategias organizacionales como les sea posible, ya que esto puede marcar la diferencia entre lograr tener una institución exitosa y beneficiar a sus principales clientes que son los estudiantes o ver como por la falta de planificación, el centro educativo va cayendo poco a poco en el fracaso. Todo esto,

teniendo en cuenta que la competencia tanto en la educación como en cualquier otro sector de la economía nacional o internacional es cada vez mayor, por lo que cada CEO debe estar preparado para enfrentar esta amenaza y una de las mejores formas de hacerlo, es recurrir a las estrategias empresariales que hoy en día se encuentran disponibles para cualquier empresa.

Para esto, las instituciones educativas como cualquier otra organización deben poner como eje central de sus operaciones a los clientes, ya que sin ellos sería completamente imposible que sigan existiendo, por lo que buena parte de las estrategias empresariales que una organización debe implementar debe incluir los gustos y las necesidades de las personas que compran sus productos o servicios, ya que al satisfacer a sus clientes se está logrando generar una buena reputación entre las personas interesadas y también se está consiguiendo una ventaja sobre las empresas rivales. Por lo tanto, con el objetivo de que las empresas tengan más valor, sean más competitivas y consigan satisfacer a sus clientes, deben saber lo que ellos necesitan y esperan tanto del producto o servicio como de la compañía en sí, de igual manera al tener un mayor conocimiento sobre las organizaciones rivales va a permitir tomar medidas al respecto, lo que resulta en estrategias más sólidas para enfrentar a la competencia y la fabricación de mejores productos o la prestación de servicios de calidad (Montes, 2021).

Un ejemplo de cómo se pueden cuidar a los clientes y tener ventaja sobre la competencia, es por medio de los costos de los productos o servicios, si bien muchas de las estrategias empresariales van dirigidas a la atención al cliente, a las estrategias de marketing o a la fabricación de un producto que sea visualmente llamativo, una de las cosas que mayor influencia tiene en los consumidores es el costo que las diferentes empresas de un sector específico pueden ofrecer, siendo este un aspecto clave que puede producir tanto buena como mala fama entre los compradores, por lo tanto las organizaciones pueden tener una gran ventaja en comparación con sus rivales por medio de instrucciones dirigidas a los costos de operaciones, logrando un control sobre dichas actividades para obtener beneficios relacionados con los costos (Ruiz, 2022).

Si bien, cada organización funciona de manera completamente diferente, como puede ser el caso de los centros educativos, la mayoría de las estrategias empresariales poseen la ventaja de ser versátiles y de adaptarse a casi cualquier tipo de organización. Un ejemplo de esto lo podemos encontrar en la estrategia que habla sobre la teoría de la configuración, la cual habla de cómo la alineación de las características organizativas con el entorno externo desempeña un papel

significativo en todo el proceso. También enfatiza la necesidad de que las empresas adapten sus estrategias a factores externos, y el estudio explora cómo las estrategias competitivas se alinean con factores externos como la intensidad competitiva (Murunde & Nyangau, 2023).

Para el caso de los centros educativos, si bien muchas de las cosas que le interesan a un director de una institución de este tipo se encuentran dentro de sus mismas instalaciones, teniendo como foco principal los estudiantes, se puede decir que ciertos factores externos como la creación de nuevos colegios o el surgimiento de nuevas leyes pueden llegar a influir en la forma en que esta institución va a ejercer sus funciones.

2.1.2. Estrategias genéricas de Porter

Michael Porter, es considerado uno de los autores más relevantes de la estrategia empresarial y una figura de autoridad en todo lo relacionado con la administración de empresas, su primera mención sobre las estrategias genéricas que se pueden aplicar en las organizaciones fue en su libro “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, el cual fue publicado en el año de 1980. En su libro, Michael Porter habla sobre tres estrategias genéricas que son fácilmente reconocibles y que pueden ser adoptadas por cualquier tipo de organización, así mismo, Porter habla sobre las consecuencias negativas y los riesgos que puede tener una empresa si esta presenta un estancamiento en la mitad, que es cuando una organización no aplica ninguna de las estrategias genéricas y no hace nada para ganar ventaja sobre su competencia. Dicho esto, las estrategias genéricas que Porter (1980) propone para las organizaciones son: Liderazgo de costos globales, Diferenciación y Enfoque o concentración.

Liderazgo de costos globales. Según Porter (2008, 52), el liderazgo de costos globales se compone de una serie de políticas empresariales que tienen como principal objetivo posicionar a la organización por encima de sus rivales en todo lo relacionado a sus costos. En sus textos, Michael Porter dice que el liderazgo de costos globales consiste en que una organización sea capaz de ofrecer precios más accesibles de sus productos o servicios a los clientes en comparación con las empresas rivales, tomando como referencia los precios utilizados por sus competidores más cercanos, dando como resultado que el consumidor se incline más por el producto o servicio de la organización que aplica el liderazgo en costos, haciendo muy difícil que escoja a la competencia.

El liderazgo de costos globales es una de las estrategias más relevantes para una organización que busca consolidarse en los mercados locales e internacionales, ya que al tener presente los costos que van a asumir los clientes al adquirir un producto o servicio por parte de la organización, así como los costos de las empresas rivales y los costos asociados a su propia actividad productiva, el gerente de una organización va a estar en la capacidad de tomar decisiones más acertadas y objetivas al tener más información relevante a su alcance. Por lo tanto, la estrategia de liderazgo en costos le permite a la empresa ofrecer productos y servicios de una calidad superior, cuando se combina con las demás estrategias de Porter, la organización va a destacar por encima de su competencia y va a tener mayores probabilidades de abrirse paso en el mercado laboral (Rafee, 2024).

Adicional a esto, existen otros elementos que forman parte del liderazgo en costos globales y que sirven como complemento para fortalecer esta estrategia y brindarle al gerente más herramientas que sean útiles para sacar adelante a su organización, es por esto que se necesita de un gran conocimiento sobre los diferentes procesos que conforman la cadena de valor de la organización, así como una estrategia sólida de productividad, la cual sea capaz de ofrecer una excelente calidad del producto o servicio que además este a un precio cómodo para los clientes (Ospina & Velásquez, 2013). Como se puede apreciar, parte del éxito de la implementación de la estrategia de liderazgo en costos globales está en el conocimiento que un gerente tiene de su propia organización, ya que esto le va a permitir organizar mejor sus finanzas y establecer en el mercado precios que sean más favorables para sus clientes, creando así una ventaja sobre sus rivales.

Teniendo en cuenta esto, se puede decir que muchas organizaciones utilizan el liderazgo en costos globales como principal estrategia de competitividad, donde los costos de sus productos y servicios son bajos con el propósito de tener un mayor atractivo entre sus clientes y generar valor a partir del buen manejo de estos precios. Esta estrategia genérica es mucho más común en empresas que tienen un alto nivel de competencia y que las lleva a adoptar estas prácticas (Mendoza & Stucchi, 2022). Estas afirmaciones resaltan la importancia que tiene el cliente para la organización, ya que este puede influir en la forma en que las empresas determinan sus costos para de esta forma no caer ante la competencia.

Esto demuestra que, a la hora de aplicar la estrategia de liderazgo en costos y de ofrecer precios bajos en el mercado el cliente juega un papel fundamental en el desarrollo de una organización, esto queda evidenciado al notar como las dinámicas entre empresas y consumidores ha cambiado en las últimas décadas ya que en el pasado, simplemente bastaba con que una compañía produjera grandes cantidades de un producto sin preocuparse demasiado por la calidad del mismo y donde el cliente al no tener suficientes opciones para escoger, debía conformarse con lo que la empresa tenía para ofrecerle, sin embargo, se puede ver que hoy en día el panorama es completamente diferente ya que en muchos sectores industriales los clientes han ganado una gran influencia, tanto así que incluso son capaces de definir muchas cosas que antes solamente los gerentes de las compañías podían hacer. Según el autor Michael Porter, un sector de la economía está compuesto por una serie de elementos que pueden llegar a definir el éxito o el fracaso de una organización que lo conforma, algunos de estos factores pueden ser la competencia que existe entre empresas de un mismo sector económico, la capacidad de los clientes para poner sus propias condiciones, entre muchos otros elementos que pueden resultar un obstáculo para que una empresa alcance el éxito (Alegre & Ariño, 2023).

Esta realidad, no es ajena a lo que pasa en las instituciones educativas privadas, donde los estudiantes que son las personas que asisten a estos lugares para formarse académicamente y sus padres quienes son las personas que por lo general pagan la matrícula de sus hijos, juegan un papel cada vez más importante y tienen un poder de decisión mucho mayor al de años anteriores, ya que hoy en día si el colegio se encuentra realizando alguna mala práctica, solamente basta con que los estudiantes se quejen con sus padres sobre lo que está sucediendo en la institución y sobre el inconformismo que esto les genera para que de forma casi inmediata, un grupo de padres de familia se encuentren en el interior de las instalaciones de la escuela exigiendo explicaciones a los directores y que se tomen medidas urgentes para no tomar medidas más extremas como sacar a sus hijos de la institución o incluso hacer algún tipo de denuncia ante las autoridades, este fenómeno se ha vuelto muy común en los centros educativos, pero también está presente en otros sectores del mercado.

Como se puede apreciar, el cliente es indispensable en el funcionamiento de cualquier organización sin importar a que se dedica, por lo tanto, los gerentes deben definir muy bien el trato que le piensan dar a los consumidores de sus productos y servicios en términos de atención

y precios, sin embargo, otro aspecto muy importante dentro de la estrategia de Michael Porter relacionada con el liderazgo de costos globales tiene que ver con los costos internos de la organización, ya que si no se manejan adecuadamente puede representar un grave problema para la empresa y un factor de riesgo que puede amenazar su existencia. Esto quiere decir que las organizaciones buscan obtener los mayores beneficios a través de la toma de decisiones, un ejemplo de esto es cuando deben decidir entre liderar los costos u ofrecer bajos costos, sea como sea, estas organizaciones buscan reducir los costos de sus operaciones para así obtener una ventaja sobre su competencia. La forma de lograrlo es a través de diferentes estrategias empresariales que, al juntarse, van a dar como resultado una mayor efectividad en la reducción de costos (Rubiano & Gaviria, 2023).

Diferenciación. Esta estrategia se caracteriza porque el producto o servicio que una organización ofrece al mercado es “algo que en la industria entera se percibe como único”. (Porter, 2008). Esta característica que puede tener un producto o servicio de ser reconocido como único se puede lograr de diferentes maneras ya sea en cuanto al diseño, precio, material, características, entre otros. En este caso, los clientes son capaces de reconocer la calidad, la innovación o la tecnología que rodean al producto o servicio que están obteniendo, además son incapaces de encontrar en el mercado algo que sea igual o superior al bien por el que están pagando y que pertenece a la empresa que aplica esta estrategia genérica, a diferencia de la estrategia anteriormente mencionada, en la diferenciación el precio de venta no es un condicionante relevante para su adquisición, pues lo que realmente hace atractiva la compra está en los atributos únicos que tiene el producto. Sin duda alguna, Una de las estrategias más importantes propuesta por Michael Porter es la de diferenciación, aquí la organización busca diferenciarse lo más posible de su competencia para así ofrecer un producto o servicio único y llamativo, buscando que sus principales consumidores se interesen en ellos en lugar de sus competidores y estén dispuestos a pagar mayores cantidades de dinero para obtener lo que buscan (Islami et al., 2020).

Esto significa que todas las organizaciones pueden llegar a competir con otras empresas de su mismo sector, siempre y cuando se entienda que las estrategias que se están implementando tienen como objetivo posicionarse en el mercado y aprovechar las oportunidades que se vayan

presentando para poder destacar entre las demás, por último, es muy importante visualizar las posibles amenazas que se pueden presentar y que afecten los productos o servicios que ofrece la organización, buscando siempre marcar una diferenciación significativa con otras compañías (Moreira, 2021).

Para el caso de las instituciones educativas privadas de nivel básico y medio de educación, se puede decir que si bien estos centros educativos tienden a mantener unos estándares similares en cuanto al ámbito académico y hacia lo que ofrecen a sus estudiantes, está claro que aquellas instituciones que ofrezcan algo diferente e innovador que este asociado a educación de alta calidad, va a resaltar entre las instituciones promedio y se va a ubicar entre las mejores a nivel de municipio, nacional o internacional, por lo tanto, es recomendable que los directores de los centros educativos adopten la estrategia de la diferenciación de Michael Porter, para así lograr una ventaja competitiva sobre sus rivales, incluso si eso supone pagar un precio adicional por la matrícula de los estudiantes.

Algo que se debe aclarar sobre la estrategia de diferenciación de Porter, es que esta se puede implementar de tres maneras diferentes, siendo sus principales enfoques la diferenciación en el producto o servicio ofrecido por la organización, permitiendo satisfacer las necesidades individuales de cada usuario. También se puede hacer diferenciación con las compras, cuando estas se integran de una forma específica con todos los proveedores y otro punto de diferenciación es el sistema de distribución, ya que es muy importante que el producto llegue en buen estado y en los tiempos establecidos (Franco, 2022).

En la estrategia de la diferenciación, un producto innovador, un servicio, algo que lo diferencie a la organización de las demás, que atraiga clientes a la organización y busquen una comercialización masiva, debe suplir la necesidad de un sector específico de la población, debe ser un producto o servicio que impacte, que no tengan otras compañías y preferiblemente que sea muy comercial y fácil de vender, además deben tener un valor agregado, algo que dentro del producto le brinde al cliente la satisfacción que está comprando algo de calidad dándole la confianza necesaria para seguir fiel a esta organización (Zambrano & Meléndez, 2021). Para el caso de las instituciones educativas, si bien las opciones son un poco limitadas, se puede decir que aquellas que adicional al plan de estudios básicos ofertados por la mayoría de los centros

educativos, se le suma elementos que puedan complementar la educación de los estudiantes y brindar bases sólidas para el futuro, sin duda alguna van a tener un gran impacto en esta población.

Enfoque o concentración. La estrategia genérica de Enfoque o concentración se fija en un grupo de interés específico para la empresa que principalmente es asociado con los compradores directos de un producto o de un grupo de personas que forman parte integral de los servicios de una organización, con esta estrategia se busca ofrecer la mejor atención a estos grupos específicos (Porter, 2008, 55). Esto significa que la organización siempre va a prestar más atención en un grupo específico del mercado que maneja, siendo un aspecto relevante a la hora de competir con las empresas rivales, satisfacer las necesidades de los consumidores y prestar un servicio de buena calidad.

La estrategia de Enfoque o concentración se centra en un grupo específico de personas, las cuales van a considerarse como la población objetivo y que además se van a convertir en los futuros clientes de los productos o servicios que una organización puede ofrecer. En este tipo de estrategia, la empresa siempre va a concentrar sus esfuerzos en un segmento específico del mercado, siendo una variable importante en el desarrollo organizacional de una empresa y un punto de especial atención las necesidades particulares del cliente, así como la prestación de un servicio que sea de calidad (Carmona, 2018). Además, esta estrategia le permite a la organización especializarse en producir un bien o servicio, ya que, al conocer a su público objetivo la empresa va a tener la oportunidad de esforzarse más por producir lo que esa población necesita y menos en productos o servicios que también tienen clientes, pero en menor proporción.

Para el caso de las instituciones educativas privadas de nivel medio académico, se debe tener muy presente el enfoque de sus operaciones, en este caso y debido a la naturaleza de todos los centros educativos a nivel nacional y global, está claro que el enfoque de todo lo que llevan a cabo esta en los estudiantes, ya que son ellos quienes hacen posible el funcionamiento de estos centros de formación, por lo tanto está claro que las estrategias del centro de educación deben enfocarse en los estudiantes, pero con la condición de no dejar al lado a los maestros pues ellos también juegan un papel crucial en los procesos académicos de los centros de enseñanza ya que son ellos quienes transmiten la información necesaria para el aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, los directores deben asegurarse de que los profesores sepan transmitir adecuadamente la

información y que sientan gusto por enseñar, por influir en los estudiantes para ser mejores cada día (Amos, 2024).

Teniendo en cuenta esto, es importante mencionar que para el caso de las instituciones educativas privadas, hay dos grupos poblacionales que forman parte del enfoque o concentración de estos centros educativos que son los docentes contratados para impartir sus conocimientos en el aula y los estudiantes, ambos deben ser prioridad para el director de un colegio ya que los dos grupos son esenciales para su correcto funcionamiento, por lo tanto, es necesario que las necesidades de los profesores y de los estudiantes sean atendidas, cumpliendo al mismo tiempo con los objetivos institucionales. Una forma de concentrarse en las necesidades de ambos grupos es mediante una adecuada interacción entre docentes y estudiantes en un mismo entorno, donde el enfoque principal estará dirigido al aprendizaje mediante dichas interacciones (Sánchez, 2019).

Por supuesto, es necesario aclarar que para muchas instituciones es un gran desafío aplicar estos conceptos en el ejercicio diario de sus funciones, las cuales no solo deben definir su enfoque en la población que conforma el centro educativo, sino que deben hacer un esfuerzo adicional y definir estrategias que le ayuden a desarrollarse a futuro. Esto significa que el enfoque en el desarrollo escolar permite entender mejor el complejo proceso que supone una mejora de su condición, esto permite tener un enfoque que no solo se centra en los estudiantes, sino que decide ir más profundo y analizar las acciones que la escuela desde la dirección, actúa para implementar las diferentes mejoras y ser exitosa en el ámbito educativo (Lee et al., 2022).

Para lograr esto, las instituciones educativas deben adoptar diferentes estrategias, valiéndose de los avances tecnológicos que hoy en día están a la mano, por lo tanto, el uso de aulas virtuales y métodos evaluativos digitales que permitan medir el conocimiento de los estudiantes y evaluar lo aprendido, pueden ayudar tanto a estudiantes como a docentes a estar mejor relacionados con el entorno digital y le va a permitir a los directores enfocarse en las necesidades de su comunidad. Una buena opción para muchas instituciones es adoptar un enfoque multidisciplinario en las calificaciones de los cursos y actividades en línea de los estudiantes en diferentes aspectos relacionados a su desempeño en el aula, los cuales pueden ser la autorregulación, la alfabetización digital, las competencias en el ámbito tecnológico, entre otras. Todo esto, con el fin de brindar flexibilidad al proceso de formación y entender cómo influye en el rendimiento de los estudiantes (Leaston, 2024). Si bien, este estudio se realizó con estudiantes en etapa adulta, sirve como

referencia para ver como la educación se puede transformar con el paso de los años y como las instituciones educativas privadas, tienen a su disposición todo un abanico de posibilidades para enfocarse tanto en sus estudiantes como en sus docentes y buscar facilitar sus actividades lo más posible.

Por supuesto, no se debe ignorar el ámbito económico a la hora de definir el enfoque de las instituciones educativas privadas del nivel básico y medio de educación, ya que deben tener en cuenta que si su enfoque va más orientado a los docentes, esto puede suponer un gasto adicional para los centros educativos ya que contratar docentes de calidad puede ser costoso, lo que a su vez va a influir en los estudiantes que deseen formarse académicamente en estos centros educativos, ya que va a provocar un incremento en los costos de la matrícula, sin embargo, esto no se limita solamente al ámbito económico generado gracias a los servicios educativos que ofrecen a su público objetivo que son los estudiantes, sino que además producen un valor social que es difícilmente cuantificable pero cuyo valor puede ser percibido de otras maneras (Sánchez et al., 2021). Esto quiere decir que el aspecto social también es crucial a la hora de desempeñar la estrategia de enfoque o concentración en estos centros educativos, siendo este otro referente tanto para docentes como para estudiantes que formen o que busquen formar parte de estas instituciones.

Posición de estancamiento en la mitad. En todo lo relacionado a estrategia competitiva y según Porter (2008), la posición de estancamiento en la mitad es una situación donde la empresa se encuentra en muy mal estado en términos de las estrategias que implementa. Esta situación puede traer consecuencias muy negativas para la organización como lo pueden ser tener una baja rentabilidad, poca participación en los mercados globales, alta vulnerabilidad ante cambios externos o ganarse una mala fama entre sus clientes al percibir que no hay innovación en sus productos o servicios.

Dicho esto, la posición de estancamiento en la mitad se da principalmente cuando una organización no aplica ninguna de las tres estrategias genéricas propuestas por Michael Porter o las adopta de manera incorrecta, dando como resultado que la empresa tenga un desempeño deficiente en sus operaciones, que sus inversiones sean muy pocas comparadas con la competencia o que no sea capaz de resaltar entre las empresas rivales debido a su falta de habilidad para innovar y a su poca capacidad para crear un producto o servicio que destaque por su precio o por su buena calidad (De los Ríos & Hormaza, 2011).

En las industrias se producen estancamientos de todo tipo, siendo uno de los más comunes los problemas relacionados con la producción. Una de las principales razones de estos problemas es el mal ambiente laboral, el cual, debido a la falta de comunicación, los malos tratos por parte de los superiores hacia sus subordinados, las altas cargas laborales y la negativa al cambio, hacen que los empleados no se sientan motivados, derivando así en un bajo rendimiento en la producción. En el estudio de (Hidalgo & Xiao, 2022), se demuestra que algunas empresas que realizaron diferentes actividades para influir en el desarrollo del trabajo y en mejorar el ambiente laboral en todos los niveles de la organización, se vio un incremento considerable en la producción ya que se pudo evidenciar un aumento significativo en la motivación de los trabajadores.

Además, las organizaciones deben reinventarse teniendo en cuenta aspectos como los cambios globales, el avance de la tecnología, los cambios culturales y en las tendencias de los consumidores, entre muchas otras. Las empresas que no planifican adecuadamente sus pasos y no implementan estrategias empresariales que se ajusten a las necesidades de los consumidores y a los nuevos avances van a notar como poco a poco se van a ir quedando estancadas, es importante saber que las estrategias se deben desarrollar teniendo en cuenta todo lo que pasa a nuestro alrededor, donde se encuentra incluida la competencia (Cueva, 2022). Para el caso de las instituciones educativas privadas, es muy común que estos centros educativos no se actualicen al ritmo que lo hacen organizaciones en otros sectores industriales y esto se debe a que en muchos centros de formación, se tiene la idea de que la educación que hace muchos años fue de calidad y bien recibida por parte de los estudiantes y en algunos casos de los docentes, hoy en día va a tener el mismo resultado, encontrándose a menudo estancadas en métodos rudimentarios que no cumplen con las necesidades que actualmente tienen todos los estudiantes de primaria y bachillerato, los cuales esperan de sus colegios que adopten practicas innovadoras y que se ajusten al contexto actual.

Por otro lado, es importante mencionar que las organizaciones que no hacen mejoras constantes a sus procesos internos en los diferentes elementos que la componen, va a notar como se va a ir estancando en prácticas, equipos o infraestructura cada vez más obsoleta, lo que la pondrá en riesgo de ser superada por la competencia, lo que deja como reflexión para todas las empresas independientemente de a que se dedican a evolucionar constantemente, para de esta forma cubrir adecuadamente las necesidades de las personas. (Juárez, 2021). En el ámbito educativo, la

competencia también obliga a los colegios a mejorar internamente y si bien en la mayoría de los casos se ve que esto se da a un ritmo más lento del que se desearía, lo cierto es que se notan avances en algunos aspectos relacionados con prácticas de enseñanza y también en la tecnología implementada por las instituciones educativas.

Por último el estancamiento de las organizaciones se puede dar por la economía de un país, en donde si dicha economía es buena, esto se va a ver reflejado en los diferentes sectores industriales, los cuales se van a ver altamente desarrollados, en caso contrario si la economía de un país es deficiente, las diferentes industrias pueden verse afectadas por factores como la inflación, el incremento del dólar, entre otras, por eso el estado de cada país debe fortalecer las industrias ya que estas ayudan a mover la economía. (Guzmán, 2021). Ahora bien, si se observa el sector de la educación, se podrá ver que, en los países con las peores economías, aunque los colegios difícilmente van a dejar de operar por completo, si se van a enfrentar a la dura realidad de ver cómo van a ser incapaces de adoptar las mejores estrategias empresariales al no contar con los recursos necesarios para actualizarse y adoptar prácticas educativas más innovadoras.

2.1.3. Gestión de proyectos.

La gestión de proyectos es una práctica aplicada por las organizaciones, la cual implica una serie de acciones y/o actividades desarrolladas por un CEO o gerente de proyectos que van a permitir el logro de un objetivo establecido, teniendo un correcto desarrollo que procure una óptima utilización de los recursos con los que se cuenta, es por ello que dentro de la planificación de un proyecto se deben establecer características fundamentales, que permitan tener una base sólida y poder trabajar hacia una meta, por lo que dentro de la gestión de proyectos se debe tener un objetivo claro y determinado, donde se establezcan tiempos y/o plazos concretos para la realización del proyecto y un presupuesto determinado y bien especificado que permita trabajar en pro del desarrollo con los recursos financieros necesarios (Pastor, 2009). Además, en la gestión de proyectos, es importante que todas las áreas que guarden relación con el mismo deben estar involucradas ya que de esta manera van a poder realizar los respectivos aportes en base a sus conocimientos y de esta forma, se va a elaborar un proyecto más complejo y mejor estructurado.

Para el caso de las instituciones educativas de nivel básico y medio de educación, es importante que cada centro educativo cuente con una planificación sólida que permita un adecuado desarrollo como método para establecer las necesidades que están presentando actualmente y así plantear una serie de acciones que permitan lograr los objetivos propuestos para los próximos años en los diferentes ámbitos de su interés. Para entender mejor el papel que juega la gestión de proyectos en las instituciones educativas, es importante reconocer a estos centros como modelos empresariales, donde se tengan en cuenta las diferentes variables que una organización puede llegar a presentar en cada uno de los ámbitos que la conforman.

Dentro del proceso educativo y como parte de un proyecto empresarial, un factor que influye en gran medida es la administración, debido a que es allí donde se deben tener en cuenta todas y cada una de las variables, así como también cada una de las áreas que se ven involucradas dentro de las tomas de decisiones que permitan establecer objetivos claros y ayuden a que se pongan en marcha los proyectos. Estableciendo la funcionalidad de un proyecto y entendiendo todo como una gran unidad, donde se tenga un soporte financiero, tecnológico y de capacidad humana, que permita una integración entre las partes y una buena administración, con el objetivo de cumplir los resultados esperados que se plantean desde un inicio (Cavassa, 2004).

Como se viene mencionando, dentro de la gestión de proyectos es importante establecer cada una de las etapas de las cuales está compuesto un proceso ya que esto garantizara una oportuna obtención de los resultados, por lo tanto, una mayor presencia y control dentro de cada área, delegando funciones y definiendo específicamente las tareas que le corresponden a cada uno de los involucrados, hará que dicho proceso sea más sencillo de evaluar, controlar y cumplir. Es por esto por lo que se deben establecer las metodologías de evaluación y los estándares necesarios, donde se implementen los procedimientos y políticas que se deben seguir y generando así unos indicadores que permitan establecer límites, todo esto con el fin de poder proporcionar un apoyo técnico a la gestión de proyectos como tal, enfocándose también en las diferentes estrategias y posibles problemáticas que se puedan presentar (Terribili et al., 2015).

Las diferentes alternativas que se emplean dentro de la gestión de un proyecto estarán directamente relacionadas y condicionadas por el objetivo que se haya establecido dentro de la concepción del proyecto, ya que, si bien es cierto que las etapas iniciales presentan similitud en todas las áreas, durante la ejecución y supervisión puede variar dependiendo del objetivo a cumplir o a las necesidades que se deben satisfacer. Estos elementos que hacen posible la competitividad y los buenos resultados en una organización son revisados y tomados como referencia en los métodos y estrategias utilizadas en la gestión de proyectos, de aquí surge la importancia que ha tomado en los últimos años la gestión de proyectos y el impacto directo que podría tener en la competitividad de una organización (Pérez & Trujillo, 2023).

Como se viene mencionando, las instituciones educativas privadas se enfrentan a numerosos desafíos a la hora de mantenerse vigentes en el sector de la educación, esto quiere decir que además de las estrategias empresariales se deben implementar diferentes técnicas que les permita la elaboración adecuada de nuevos proyectos. Por ejemplo, el método de gestión de proyectos creado a partir de la metodología de know-how junto con la experiencia de los integrantes de la compañía, demuestra esta estrategia no se limita solamente a momentos donde la empresa está en sus mejores momentos, sino que también sirve para establecer una serie de pasos y procesos de suma importancia que sirven para reducir el riesgo de que ocurra algún evento desafortunado e inesperado en la fase de planeación (Isa, 2021). Esto quiere decir que los colegios deben tener preparadas una serie de estrategias enfocadas a la gestión de proyectos, tanto en momentos donde las condiciones son favorables como en situaciones donde diversos factores juegan en contra.

Adicional a esto, se puede decir que la gestión de proyectos se presenta como una solución para definir qué tan factible en términos estratégicos y operacionales es un proyecto, así como para planificar tareas y demás aspectos que sirvan para alcanzar los objetivos planteados para el proyecto y realizar los pasos necesarios (Tautiva & González, 2023). Esto quiere decir, que la gestión de proyectos además de definir una serie de pautas que ayuden al gerente de una compañía o al director de un centro educativo a crear proyectos innovadores, sirve como un método para organizar las tareas que se presentan a diario en las organizaciones y que pueden guardar o no relación directa con los proyectos. Además, la planificación y el control son propuestas que se relacionan en la gestión de proyectos. La planificación debe componerse de fases de estrategia, de tácticas y de aspectos operativos que le ayuden a la empresa a lograr los objetivos que se ha planteado a corto, mediano y largo plazo (Ubalde, 2020). Por lo tanto, las instituciones educativas privadas que busquen ser exitosas y permanecer en el tiempo deben tener presente que independientemente del proyecto que busquen desarrollar, deberán tener muy presentes las metas que se han propuesto lograr y tener claridad sobre los proyectos que van a llevar a cabo tanto en el futuro cercano como en el lejano.

Finalmente, es necesario decir que para comprender mejor todo lo que tiene que ver con el direccionamiento estratégico y como sus afirmaciones aportan a la gestión de proyectos, es necesario tomar como referencia los conceptos fundamentales como lo pueden ser la estrategia, la planeación o el direccionamiento estratégicos (Hernández & Botero, 2021). Esto significa que cualquier organización, sin importar las actividades que desempeñe y su público objetivo debe tener presentes los diferentes conceptos relacionados con la dirección organizacional, con la planificación, con las estrategias y con el desarrollo de proyectos innovadores, ya que estos van a permitir que la empresa realice mejoras constantes en sus operaciones, invierta en tecnología que será de utilidad para la gestión y desarrollo de nuevos proyectos y va a aumentar la probabilidad de que siga vigente en el futuro, por lo que en el caso de los centros educativos, invertir en nuevos proyectos ya sea financiados por entidades externas o realizados en conjunto con los docentes y los estudiantes, va a ser una estrategia de gran ayuda para mantenerse vigentes en un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

3. METODOLOGÍA

En el siguiente apartado se va a describir la metodología a aplicar en toda la investigación desarrollada. De acuerdo con lo anterior la estructura de esta, se toma lo propuesto de Lievano et al (2024), en relación con los mecanismos que se deben tener en cuenta para un trabajo de investigación de ciencias administrativas.

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación se realiza con un enfoque cualitativo de alcance exploratorio de acuerdo con lo escrito por Hernández et al. (2014); Se maneja la fenomenología empírica. A excepción de lo anterior, no quiere decir que no se apoye la información con registros estadísticos resultado del procesamiento de la información recolectada; si se tiene en cuenta la investigación, esta no se inclina por la generalidad de los resultados, sino en caso contrario en la profundización de conceptos cerca de la percepción de los CEO (o cargos similares) que hacen parte de la estructura de la organización.

3.2. Población y muestra

En línea con la investigación, se presenta la población y muestra reconocidos en la presente tesis. Aquí se detalla el procedimiento para determinar la investigación y la razón de la elección.

3.2.1. Definición de la población

Se determina como población objeto de estudio a los CEO de Instituciones educativas privadas de media académica en las ciudades de Bogotá e Ipiales- Colombia. Para esta investigación se entiende como CEO, por sus siglas en inglés *Chief Executive Officer* (su traducción al español: Principal Jefe Ejecutivo) a aquella persona que ostenta o ejerce los siguientes cargos, o equivalentes dentro de la empresa: CEO; gerente general; presidente; jefe de junta directiva (Abels y Martelli, 2013).

Ahora bien, para entender empresa en Colombia, se le dice a toda sociedad comercial que se encuentra en las categorías de Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita, Sociedad por Acciones Simplificadas, así como cualquiera con ánimo de lucro. También se pueden

incluir en esta categoría las Cooperativas, las creadas por mandato de ley y las que se identifican por ser sin ánimo de lucro (Barrera, 2017).

El tamaño de la empresa se menciona en Lievano et al. (2022) y se rige en el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo en Colombia y tiene como base: sector económico; número de trabajadores; e ingresos por actividades ordinarias, como se presenta en la tabla 2.

Tabla 2

Clasificación empresarial en Colombia por tamaño

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

Nota. Adaptado de Lievano et al. (2022)

Para la presente investigación se tienen como criterios de inclusión: que sea el CEO de empresa de tamaño pequeña y mediana, que haya estado en funcionamiento más de un año desde su constitución legal, y lo más importante esté dispuesto a participar en el proceso de forma libre.

¹ Unidad de Valor Tributario-UVT

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Se trabaja con una muestra de 67 CEO de colegios privados de media académica en las ciudades de Bogotá e Ipiales- Colombia legalmente constituidas, seleccionadas bajo el tipo de muestreo a conveniencia, teniendo como variables principales la cercanía del estudiante al contexto establecido, para este caso de en las ciudades de Bogotá e Ipiales - Colombia.

En cuanto a la aplicación de las entrevistas, se toman 6 CEO de muestra a pequeñas o medianas empresas (colegios) legalmente constituidos, seleccionadas por el grupo investigador a conveniencia, respecto a la cercanía de los estudiantes a estos y su lugar de residencia, para este caso colegios privados de media académica en las ciudades de Bogotá e Ipiales- Colombia.

3.3. Instrumento(s)

Para esta investigación se utilizan dos instrumentos de recolección de datos a ser aplicados al mismo individuo. El primero es un formato de encuesta (ver anexos), el cual tiene preguntas cerradas las cuales se analizarán a través de MS Excel. Esta encuesta se construyó con base a la proposición de Liévano (2024) con la cual se busca identificar el tipo de estrategia empresarial como lo presenta Michael Porter, la cual tuvo varias evaluaciones realizadas por expertos y métodos de test y retest y con el cálculo del Alfa de Cronbach, a lo que a su vez se incluyen preguntas relacionadas con la gestión de proyectos. La encuesta es 100% anónima y dentro de esta no se puede identificar ningún dato que vincule al sujeto o a la empresa de la cual es CEO con las respuestas suministradas.

El segundo instrumento, utiliza la entrevista semiestructurada (ver anexos). Al igual que la encuesta, se hacen validaciones a través del juicio de expertos. La información que se recolecta se procesa a través del software Atlas.ti con el fin de facilitar el proceso de transcripción y construcción de gráficas a partir de la información suministrada por los entrevistados.

3.4.Descripción de procedimientos

Para el proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de datos se divide en tres momentos. El primero es la capacitación donde el investigador principal del proyecto nodo capacita a los estudiantes para la recolección de la información con el uso de la herramienta. En este, se dan a conocer los instrumentos, sus elementos, los tipos de preguntas y como aparecen cada una de estas en el documento.

Un segundo, es cuando el estudiante, con base al tipo de muestra determinado, llega a la población objeto de estudio para emplear la encuesta. Esta se ejecuta por parte de la persona encuestada, de forma presencial (física). De igual manera el encuestado debe diligenciar el consentimiento informado antes de la realización de la encuesta.

Cada uno de los datos obtenidos se subirá en una base de datos *online*, la cual se tiene el siguiente Formulario de Google para el reporte de datos:

<https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7>

El ultimo y tercer momento; el estudiante entrevistará a la persona que encuestó de manera previa como se ha mencionado. Esta debe ser grabada en audio, y como en la encuesta debe diligenciar el consentimiento informado antes de su entrevista.

Para terminar el desarrollo de la encuesta y de la entrevista, el estudiante deberá reportar los datos de la empresa a la cual pertenece el CEO, lo cual se realiza a través del siguiente enlace:

<https://forms.gle/iiSQFHnkUWsnQ43T6>

3.5.Análisis de información

Para que el estudiante mantenga los datos y efectúe su análisis se manejan dos herramientas tecnológicas. Una de estas es, el programa MS Excel office 365, con la cual se podrá realizar la tabulación y procesamiento de los datos recolectados en la encuesta. La segunda herramienta es, el software Atlas.ti, para el procesamiento de los datos recolectados en la entrevista.

3.5.1. De la encuesta

Se utilizará la estadística descriptiva con el fin de procesar la información sociodemográfica tal como; el tamaño de la empresa, antigüedad, sector económico, origen del capital, naturaleza, entre otras enfocadas a la persona, género de los CEO encuestados, rangos de edad, nivel de estudios.

De igual forma se usa la estadística descriptiva para analizar los datos respecto al tipo de estrategia genérica implementada en la empresa y uso o no de proyectos como herramienta gerencial.

3.5.2. De la entrevista

En cuanto al procesamiento de los datos obtenidos se utiliza el análisis inductivo para la codificación, la cual se distingue por elaborar las categorías a partir de la lectura y examen del material recopilado sin tomar en consideración categorías de partida (Rodríguez et al. 2005, p. 141). Para todo esto, se emplea el software informático Atlas.ti.

3.6.Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

Para entender que el proceso de la obtención de datos se enfoca en seres humanos, en esta investigación se examina lo señalado en la declaración de Helsinki frente a principios éticos (AMM, 1964). Además, los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos a revisión del comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, el cual contó con su aval correspondiente.

3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales

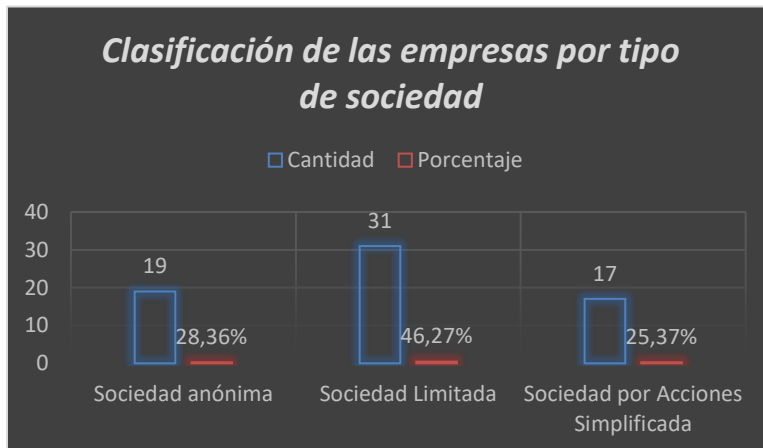
Manteniendo la relación con las consideraciones éticas determinadas en esta investigación, a cada encuestado se le entrega un consentimiento informado antes de la encuesta aplicada, lo que resulta en un consentimiento para la entrevista y en uno para la encuesta. En el ver anexos (Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta) y ver anexos (Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta) se muestra este apartado.

4. RESULTADOS

En la presente investigación se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo con las 67 encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas que se tomaron del sector servicios tales como colegios de las ciudades de Bogotá e Ipiales – Colombia, a las que los CEO de cada uno de estos, de forma libre y voluntaria compartieron los datos que se van a mostrar a continuación con cada una de las tablas y gráficas para que se entienda de manera más directa y fácil de comprender para el lector.

Lo primero que se tiene es la figura 1, donde se muestran los datos que se encontraron en las encuestas y se clasifican las empresas, en este caso los colegios privados en las diferentes sociedades que pueden existir como organización.

Figura 1. Clasificación de las empresas por tipo de sociedad.

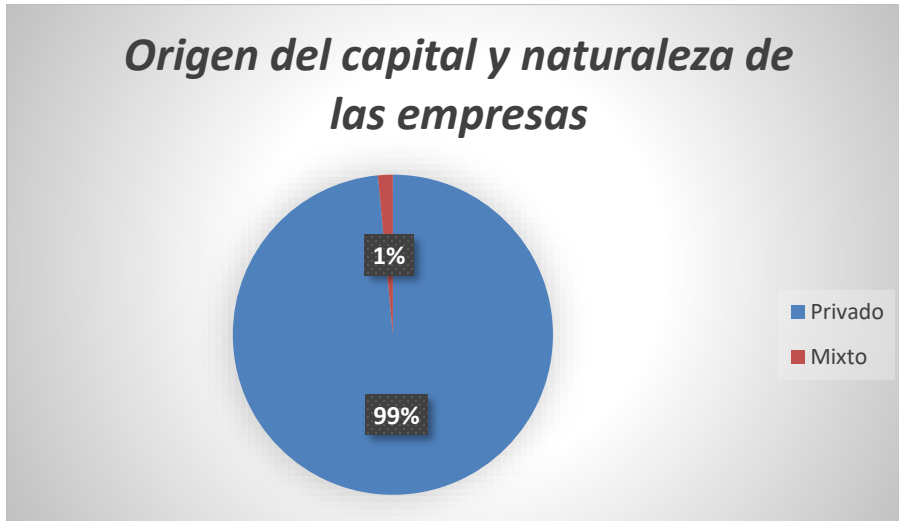


Nota. Elaboración propia

Como se puede ver en la figura 1, se tiene la clasificación de los colegios y se puede ver que a la categoría de sociedad limitada que representa el 46,27% con una cantidad de 31 empresas, el restante se lo dividen entre sociedad anónima con 28,36% y 19 colegios y Sociedad por Acciones Simplificada con 25,37% y 17 colegios encuestados.

Dentro de los resultados obtenidos en las encuestas está el origen del capital de los 67 colegios que fueron encuestados, la cual se discrimina en la siguiente figura 2 con lo que aporta los datos en porcentaje y en cantidad.

Figura 2. Origen del capital y naturaleza de las empresas



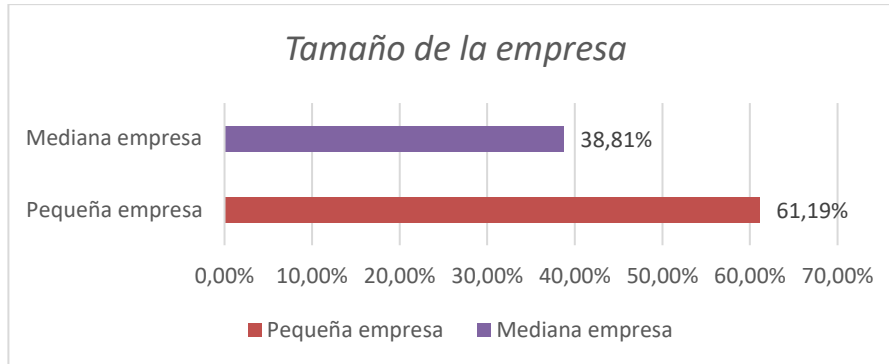
Nota. Elaboración propia.

La figura 2, es la encargada de mostrar la naturaleza de los colegios, aquí se muestra que la mayoría de los colegios encuestados son de carácter privado, representando un 98,51% con un total de 66, mientras que los mixtos representan el 1,49% siendo 1 en total.

La encuesta se aplicó a 67 colegios de educación media de las de las ciudades de Bogotá e Ipiales – Colombia, por lo tanto, el 100% corresponde al sector servicios, por lo que describir una gráfica con este resultado no tiene relevancia.

En la siguiente figura van a encontrar todo lo relacionado al tamaño de la empresa, esta clasificación se determina de acuerdo con la tabla # 2 del Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo en Colombia.

Figura 3. Tamaño de la empresa.

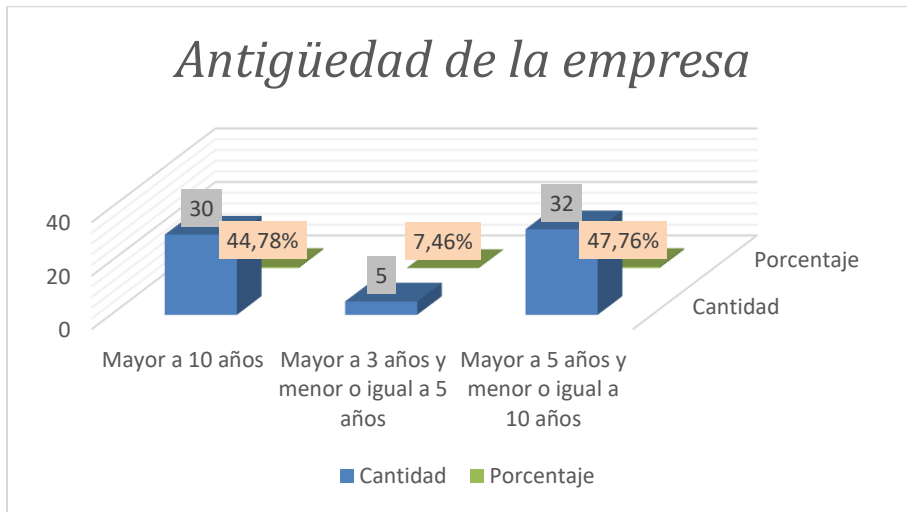


Nota. Elaboración propia.

La figura 3 muestra el tamaño de las empresas, de las cuales 41 de ellas son pequeñas empresas con el 61,19% y 26 de estas son medianas empresas con el 38,81% del total de las 67 encuestas realizadas.

Los 67 colegios de educación media de las ciudades de Bogotá e Ipiales – Colombia se tiene dentro de la encuesta la antigüedad de cada una de las organizaciones al ser relevante para el presente documento, ya que si era menor a un año no podía continuar la misma, porque no iban a aportar la información necesaria.

Figura 4. Antigüedad de la empresa

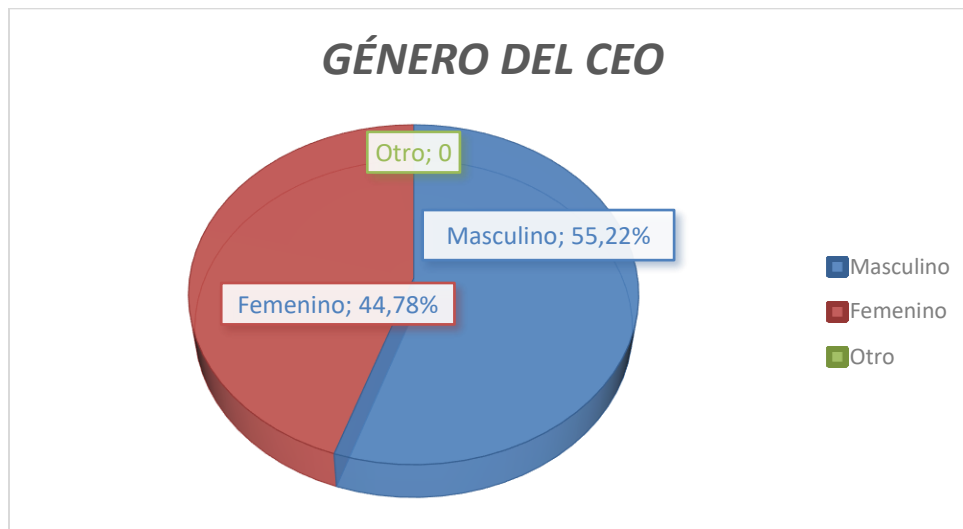


Nota. Elaboración propia.

La figura 4 se encarga de mostrar a los colegios por antigüedad, en el resultado obtenido de las encuestas se encontró que las empresas (colegios), mayores a 5 años, pero menor a 10 años son los que más entrevistados fueron con una cantidad de 32 encuestas con un porcentaje de 47,76%, mayor a 10 años fueron 30 encuestas con un porcentaje de 44,78% y mayor a 3 años menor a 5 años con un total de 5 encuestas con un porcentaje de 7,46%, dentro de la encuesta esta otro rango, entre 1 y 2 años que no tuvieron respuestas del total de encuestas realizadas.

Para la siguiente figura se tiene el género de cada uno de los CEO donde se preguntó masculino, femenino y otro género el cual podía describirlo en la encuesta, así la participación iba a ser incluyente con cualquier género que la persona tenga.

Figura 5. Género del CEO

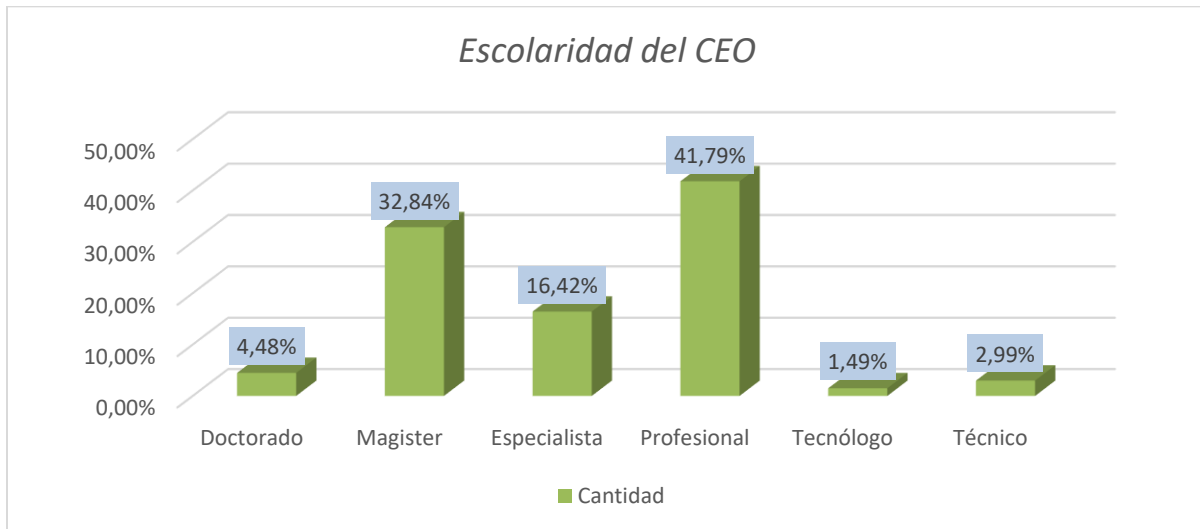


Nota. Elaboración propia.

La figura 5 representa que de las 67 personas encuestadas 37 son de género masculino con el 55,22% y 30 personas pertenecen al género femenino que corresponde al 44,78%, dentro de los encuestados no se encontró respuesta a otro tipo de género.

Dentro de las preguntas de la encuesta se tuvo el nivel de escolaridad del CEO o la persona que en su momento estaba encargado, cada uno responde y en la siguiente figura se puede ver representada con esos datos.

Figura 6. Escolaridad del CEO

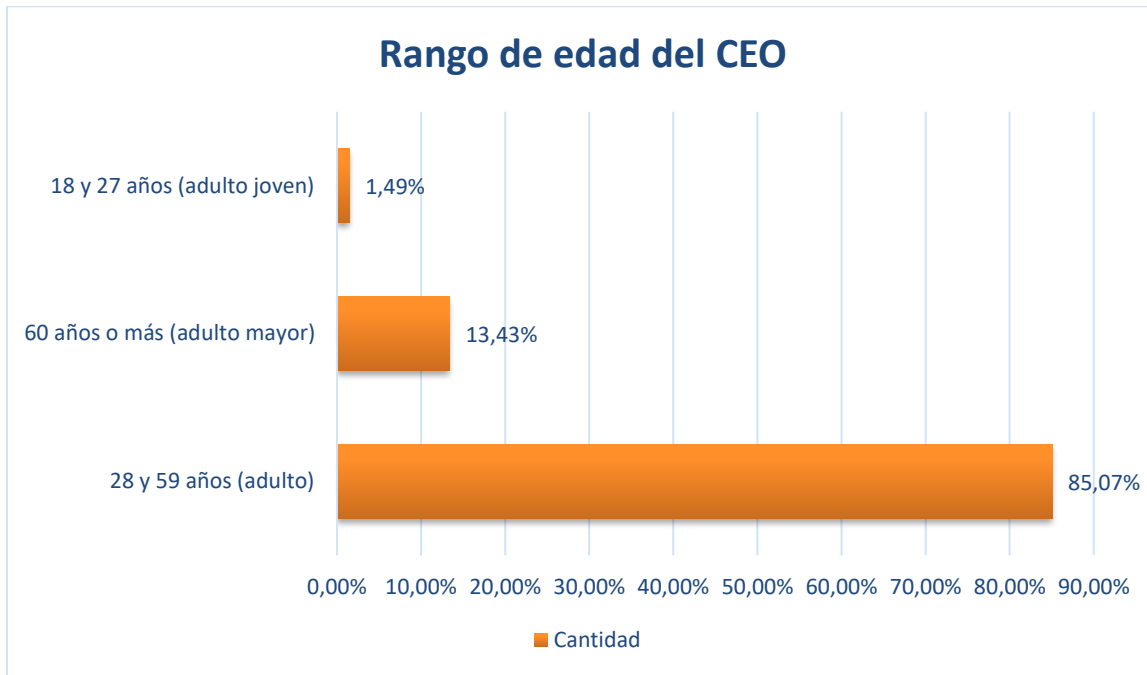


Nota. Elaboración propia.

La figura 6 podemos encontrar el nivel de escolaridad de las personas encuestadas las cuales quedan así; 3 personas con doctorado que equivale al 4,48%, magister con 22 personas encuestadas con el 32,84%, sigue especialista de las cuales son 11 personas siendo 16,42%, después se evidencia que, de los encuestados, los profesionales son los de mayor cantidad al ser 28 personas con el 41,79%, por último, este tecnólogo 1 persona con 1,49% y técnico con 2 personas con 2,99%

En la información obtenida en la encuesta que representa la siguiente figura, se puede encontrar la edad del CEO o de la persona encargada las cuales se limitan de acuerdo con los siguientes rangos, 18 y 27 años (adulto joven), 28 y 59 años (adulto) por último 60 años o más (adulto mayor).

Figura 7. Rango de edad del CEO



Nota. Elaboración propia.

La figura 7 se representa con el rango de edad de los CEO encuestados de los cuales segmentan así; 18 y 27 años (adulto joven) con 1 persona con un 1,49%, sigue 60 años o mayo (adulto mayor) con 9 personas con un 13,43% y para terminar esta de 28 y 59 años (adulto) con 57 personas encuestadas siendo el porcentaje más alto con 85,07%.

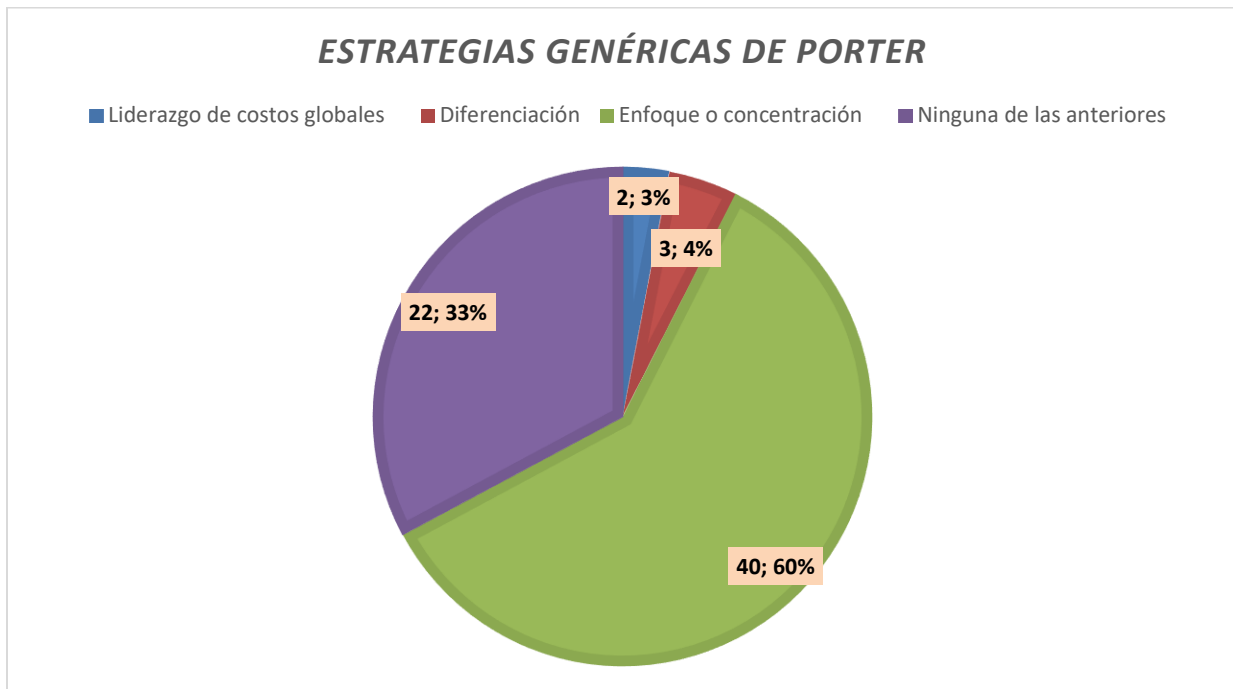
4.1. De la encuesta

En el siguiente punto de este trabajo van a encontrar las diferentes estrategias de Porter y si alguna de estas fue utilizada o no por los 67 colegios privados de educación media da los que le realizamos la encuesta, adicional de la relación que tienen estas con el resto de la base de datos sacados de la encuesta.

4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter

En los colegios encuestados se les pregunto por cada una de las estrategias de Porter, se basan en como una empresa busca como ser competitivo y estar por encima de sus rivales, ya sea desde el liderazgo de costos globales, diferenciación, por último, enfoque o concentración, aunque esta también los colegios que tienen estancamiento en la mitad.

Figura 8. Estrategias genéricas de Porter

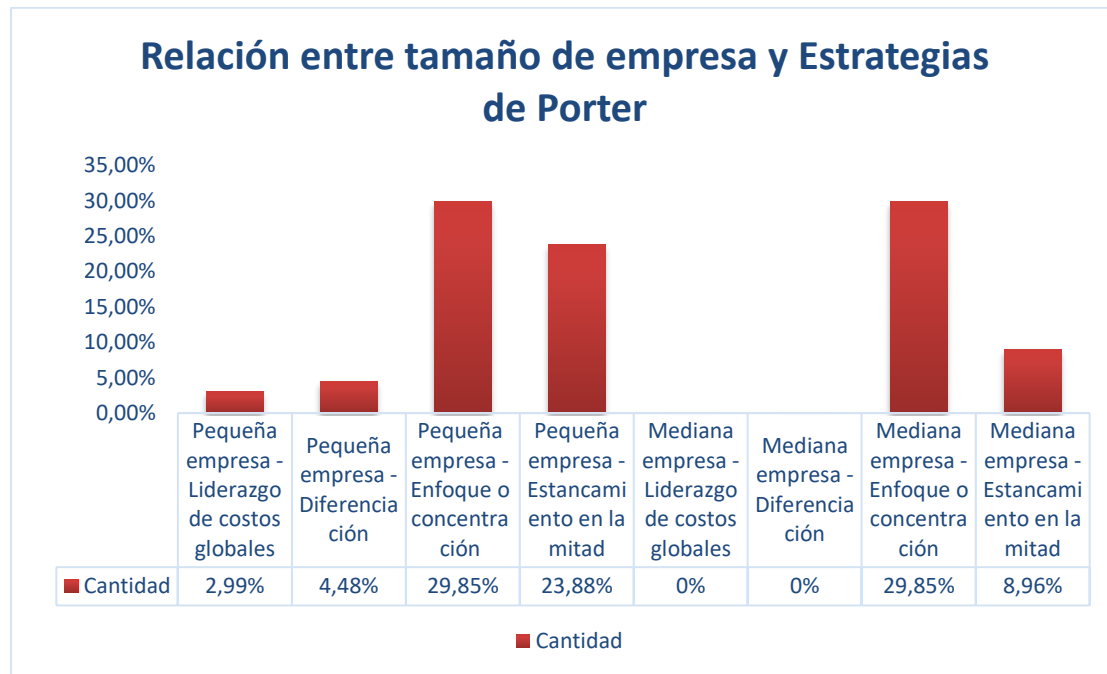


Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a las 67 medianas y pequeñas empresas entrevistadas, que para esta investigación eran colegios privados, se puede encontrar en la información obtenida que solo 2 utilizan la estrategia de liderazgo de costos globales con un porcentaje de 2,99%, la estrategia número 2 diferenciación con 3 empresas y un porcentaje de 4,48%, con la estrategia número 3 enfoque o concentración se tiene una cantidad de 40 empresas que usan este tipo de estrategia con un 59,70% y por ultimo 22 de estas empresas con un porcentaje de 32,84% tienen estancamiento en la mitad.

Para la investigación es importante buscar relación en cada una de las preguntas frente a las estrategias de Porter, en la siguiente figura encontraran el tamaño de la empresa y las estrategias de Porter como se relacionan cada una de estas.

Figura 9. Relación entre tamaño de empresa y Estrategias de Porter

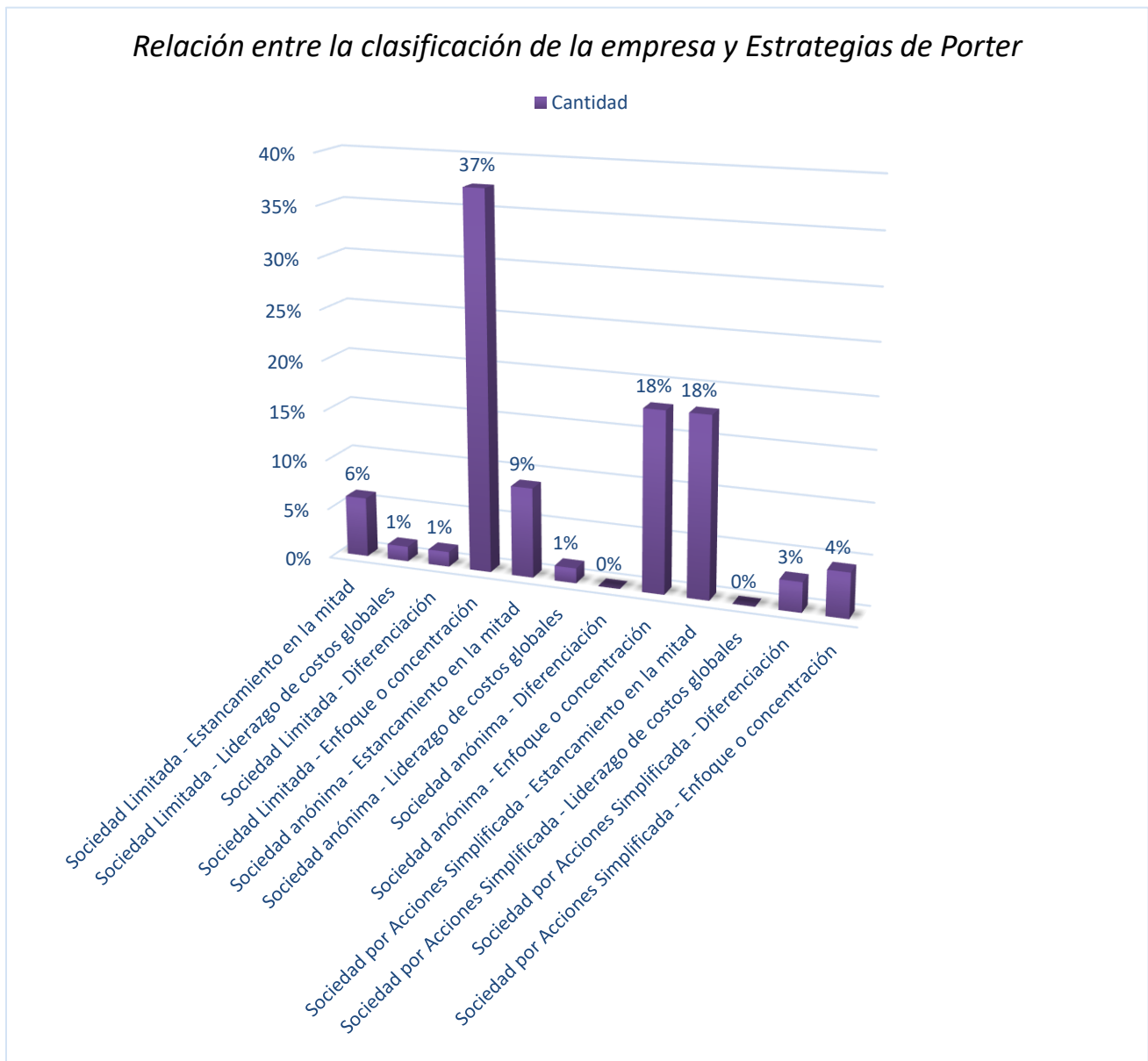


Nota. Elaboración propia.

En la figura 9 se encuentra la relación entre el tamaño de la empresa y las estrategias de Porter quedando dividida cada estrategia por el tamaño de la organización. En cuanto a pequeña empresa y la estrategia de costos globales se encuentran 2 lo que corresponde al 2,99% de todas las empresas encuestadas, con respecto a la estrategia de diferenciación se tienen 3 con 4,48%, con la estrategia siguiente de enfoque o concentración es de 20 encuestados siendo el 29,85%, ahora frente a pequeña empresa y que no usan ningún tipo de estrategia se encontró 16 de las encuestas con un 23,88%, de igual forma se realiza una relación entre mediana empresa y cada una de las estrategias, con costos globales se encuentran y diferenciación se tienen 0 organizaciones, respecto a enfoque o concentración mediana empresa tiene 20 del total de encuestados con un 29,85% y por último 6 de las medianas empresas tienen estancamiento en la mitad con un 8,96%.

Para la siguiente relación nos encontramos con la clasificación de las empresas, Sociedad Limitada, Sociedad Anónima y Sociedad por Acciones Simplificada junto con las estrategias de Porter estrategia número, el liderazgo de costos globales, la estrategia número 2, diferenciación, por último, está la estrategia número 3, enfoque o concentración.

Figura 10. Relación entre la clasificación de la empresa y Estrategias de Porter

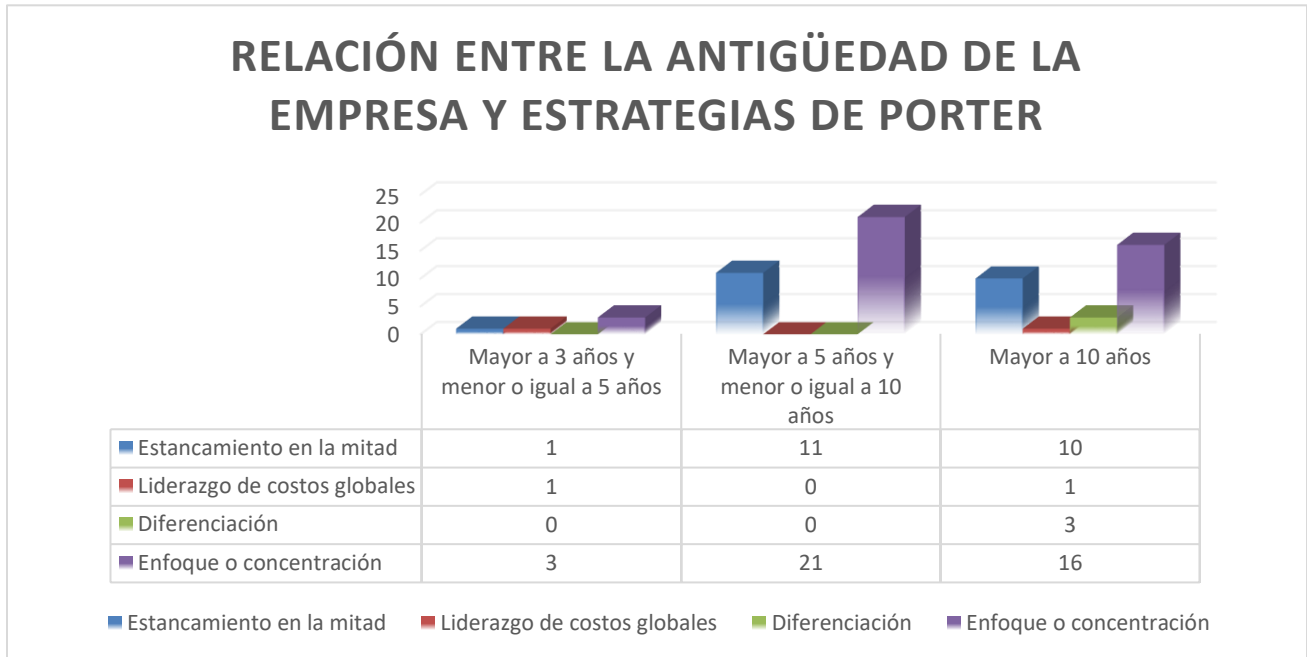


Nota. Elaboración propia.

En la figura 10 encontramos que los colegios tienen 3 clasificaciones de empresas y cada una de estas usa o no alguna de las estrategias de acuerdo de la siguiente manera: Sociedad limitada y que tienen estancamiento en la mitad, las respuestas fueron 4 con un porcentaje de 5,97%, estrategia número 1, el liderazgo de costos globales fueron 1 con el 1,49%, estrategia número 2, diferenciación, 1 respuesta con 1,49% y por último esta la estrategia número 3, enfoque o concentración con 25 respuesta que corresponde al 37,31%. Sigue la sociedad anónima la cual 6 respuestas que tienen estancamiento en la mitad con un 8,96%, esta con la estrategia número 1, liderazgo de costos globales con 1 respuesta, siendo el 1,49%, en la estrategia número 2, diferenciación, la respuesta fue 0 colegios la usan, para terminar, la estrategia número 3, enfoque o concentración tuvo 12 respuestas con un 17,91%. La última es sociedad por acciones simplificada, la cual 12 respuestas que tienen estancamiento en la mitad siendo el 17,91%, esta con la estrategia número 1, liderazgo de costos globales con 0 respuestas, en la estrategia número 2, diferenciación, la respuesta fue 2 de los colegios la usan con 2,99% y la estrategia número 3, enfoque o concentración tuvo 3 respuestas con un 4,48%

Continuando con la relación de los datos y las estrategias de Porter la siguiente es entre la antigüedad de la empresa, en las que se dividió en rangos los cuales son; entre 1 y 2 años, mayor a 3 años y menor o igual a 5 años, mayor a 5 años y menor o igual a 10 años, mayor a 10 años y estas se relaciona con las estrategias de Porter, en caso tal la empresa estuviera en un rango menor a un año se daba por terminada la encuesta.

Figura 11. Relación entre la antigüedad de la empresa y Estrategias de Porter

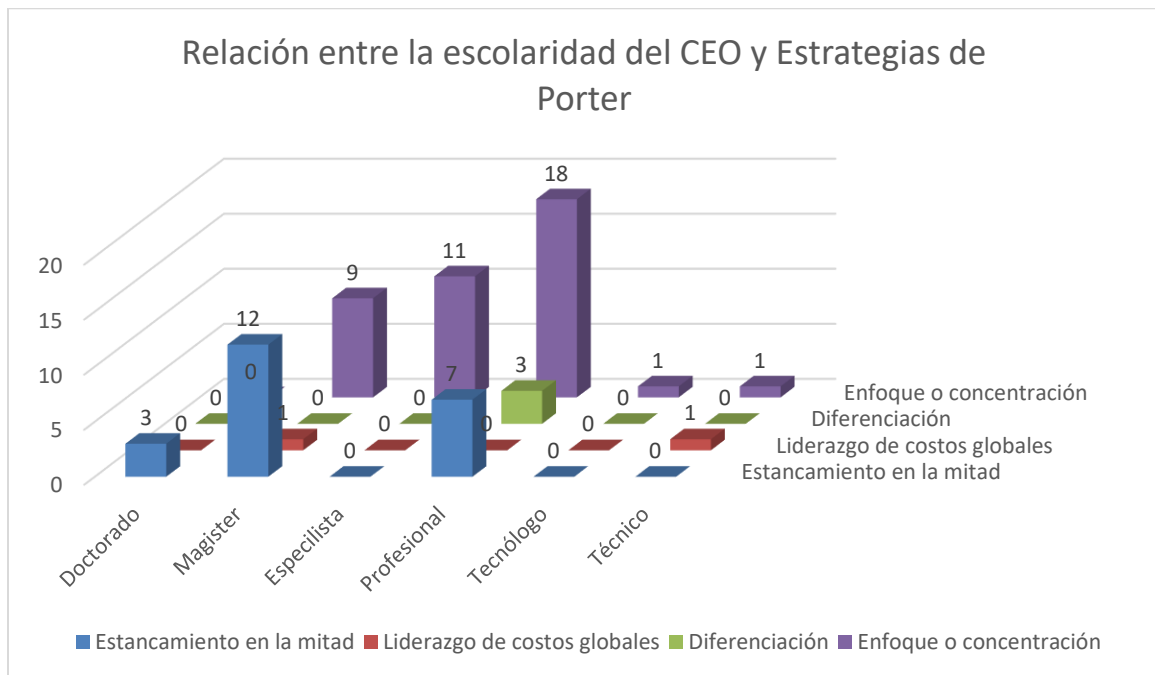


Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 11 se relaciona la antigüedad de la empresa con los siguientes rangos de años y las estrategias de Porter, entre 1 y 2 años, no se tuvieron respuestas, mayor a 3 años en el colegio que tienen estancamiento en la mitad la respuesta fue 1 con 1,49%, con la estrategia de liderazgo de costos globales la respuesta fue 1 con 1,49%, con la estrategia de diferenciación fue de 0 respuestas, con la estrategia de enfoque o concentración se tuvo 3 respuestas siendo el 4,48%, el siguiente rango fue mayor a 5 años y menor de 10 años, que tienen estancamiento en la mitad, la respuesta fue 11 con 16,42%, con la estrategia de liderazgo de costos globales la respuesta fue de 0, con la estrategia de diferenciación fue de 0 respuestas, con la estrategia de enfoque o concentración tuvo 21 colegios con el 31,34%, mayor a 10 años, que tienen estancamiento en la mitad, la respuesta fue 10 con 14,43%, con la estrategia de liderazgo de costos globales la respuesta fue de 1 con 1,49%, con la estrategia de diferenciación fue de 3 estando con el 4,48%, con la estrategia de enfoque o concentración fueron 16 empresas con 23,88%.

Para la siguiente relación se tiene la escolaridad del CEO o encargado del momento, quien fue la persona que respondió la encuesta de los 67 colegios privados de educación media y las 3 estrategias de Porter como ya se han mencionado.

Figura 12. Relación entre la escolaridad del CEO y Estrategias de Porter



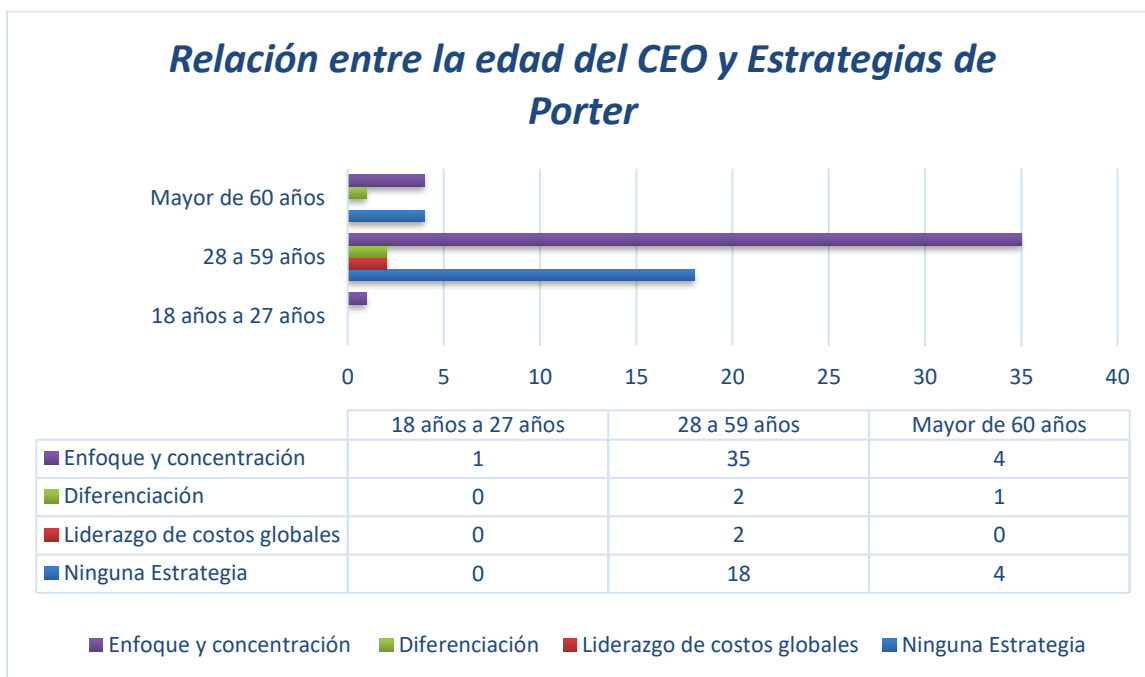
Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 12 se representa con la escolaridad de los CEO o los encargados con las siguientes opciones que tenían para registrar; sin escolaridad, primaria, bachiller, que no tuvieron ninguna respuesta, técnico tuvo en la estrategia liderazgo de costos globales y en la de enfoque y concentración 1 respuesta con 1,49% de cada respuesta, tecnólogo en la estrategia de enfoque o concentración 1 respuesta con 1,49%, profesional con la estrategia de diferenciación tuvo 3 respuestas con 4,48%, en la estrategia de enfoque o concentración fueron 18 respuestas para un 26,87% y profesionales con estancamiento en la mitad son 7 con el 10,45%, especialista solo respondieron en la estrategia de enfoque o concentración con 11 respuestas siendo el 16,42%, Magister tuvo varias respuestas entre estas esta, liderazgo de costos globales con 1 respuesta para el 1,49%, la estrategia enfoque o concentración con 9 respuestas con 13,43% y que tienen

estancamiento en la mitad 12 con 17,91%, por último Doctorado con respuesta que tienen estancamiento en la mitad con 3 para un 4,48% y en Postdoctorado no se tuvieron respuestas, de los encuestados tenía ese nivel de escolaridad.

Para terminar la última relación que se va a representar es la edad del CEO o el encargado divididos en rangos de edades de 18 años a 27 años, de 28 años a 59 años y por último mayores de 60 años, en relación con las estrategias.

Figura 13. Relación entre la edad del CEO y Estrategias de Porter



Nota. Elaboración propia.

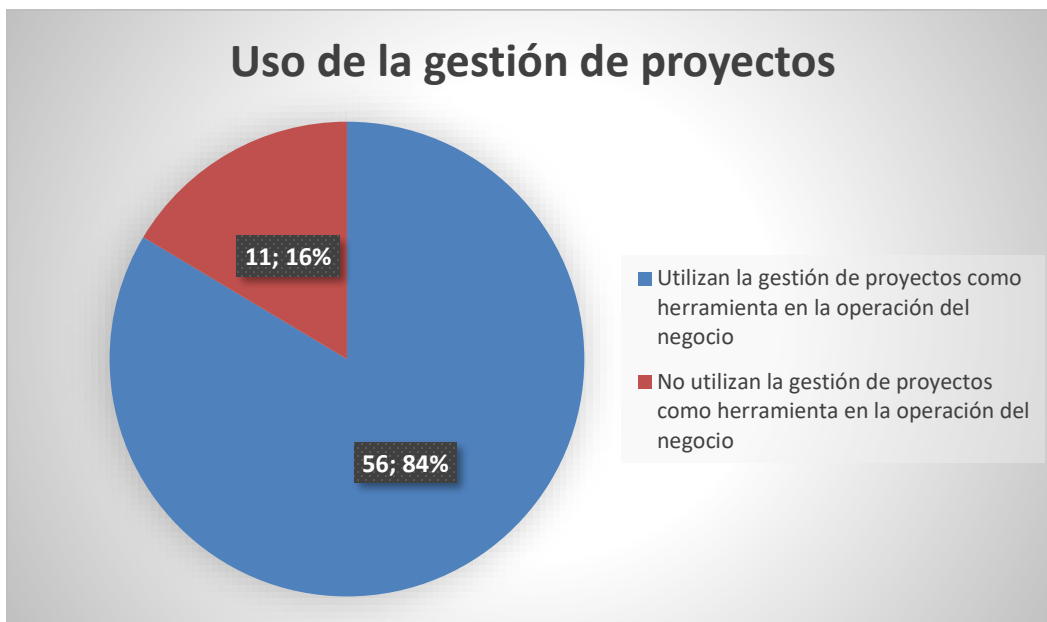
En esta última figura 13 se puede observar que en el rango de edad de 18 años a 27 años aplica la estrategia de liderazgo de costos globales con 1 respuesta con 1,49%, para el rango de 28 años a 59 años se tiene la siguiente relación, en la estrategia de liderazgo de costos globales 2 respuestas con 2,99%, con la estrategia de diferenciación se tiene 2 con 2,99%, con la estrategia de enfoque o concentración se tienen 35 respuestas para un 52,24% y que se tiene estancamiento en la mitad son 18 respuestas con un 16,87% y para el rango de mayores de 60 está en la estrategia de diferenciación con 1 respuesta que equivale al 1,49%, con la estrategia de enfoque o

concentración con 4 respuestas para un 5,97% de igual forma 4 respuestas tienen estancamiento en la mitad.

4.1.2. Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial

Con la información obtenida a los 67 colegios privados encuestados de educación media de la ciudad de Bogotá e Ipiales – Colombia, se les pregunto si utilizan la gestión de proyectos como herramienta del negocio, lo cual cada uno de los CEO o los encargados respondieron frente a esta pregunta, lo que se representará en cada una de las siguientes figuras y las relaciones que en esta se tenga con los otros datos.

Figura 14. Uso de la gestión de proyectos.



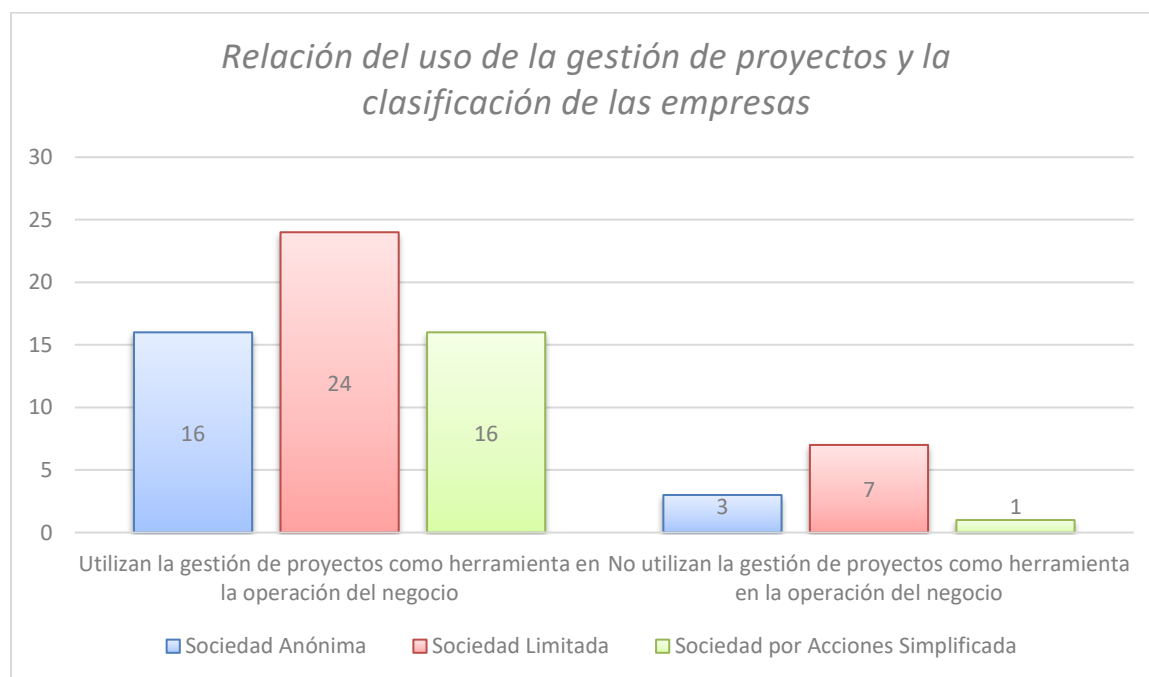
Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta ¿utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio? encontrada en la figura 14, 56 colegios de los encuestados usan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio con un porcentaje de 83,58% y 11

colegios respondieron que no usan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio con un porcentaje de 16,42% del total de 67 encuestados.

En la encuesta se evidencia la pregunta de ¿utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio? ahora como se relaciona esta con los otros datos de la misma encuesta, es el punto para mostrar en el siguiente documento a través de las siguientes figuras.

Figura 15. Relación del uso de la gestión de proyectos y la clasificación de las empresas

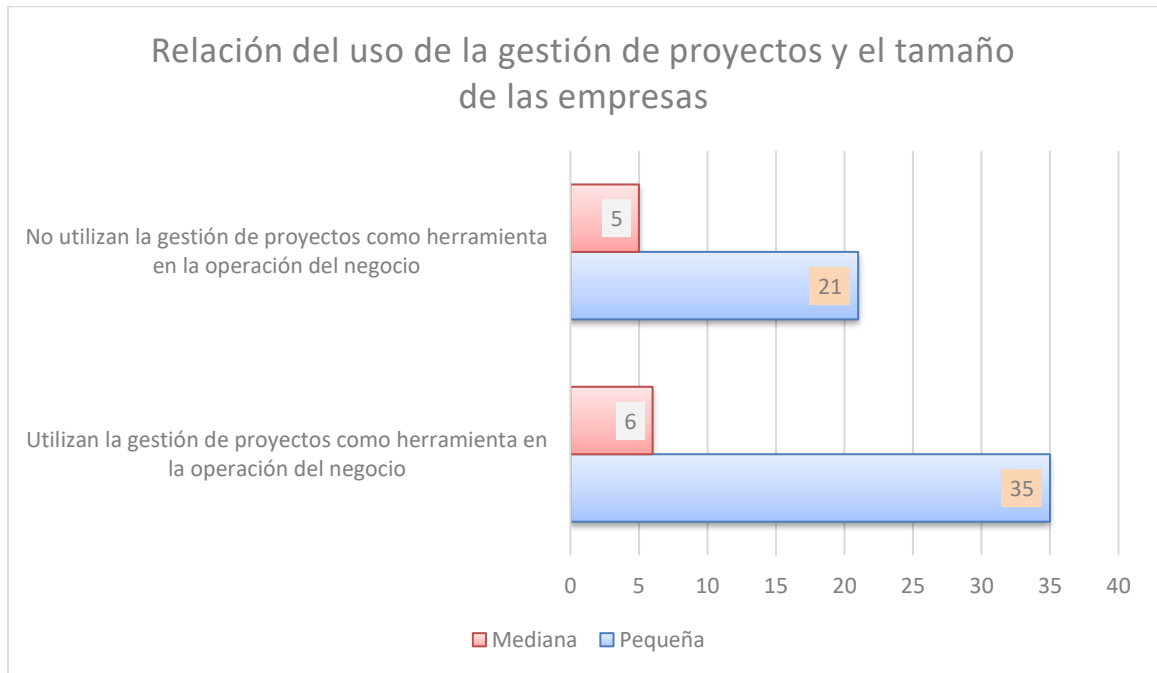


Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 15 se puede evidenciar que las empresas tienden a utilizar la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio, ya que cada una de estas se discrimina de la siguiente manera, en la sociedad anónima estas 16 empresas con 23,88%, mientras que en no utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio solo están 3 siendo el 4,48% en sociedad limitada con más respuestas para el es si utilizan con 35,82% con 24 respuestas y en no utilizan con 7 respuestas para un 10,45%, para la sociedad por acciones simplificada con 16 con 23,88% para saber que si utilizan y en no utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio con 1 respuesta que equivale al 1,49%.

Para la siguiente relación del uso de la gestión de proyectos y el no uso de la gestión de proyectos con el tamaño de las empresas, de las cuales se clasifico en pequeña y mediana empresa con las respuestas entregadas en las encuestas.

Figura 16. Relación del uso de la gestión de proyectos y el tamaño de las empresas.

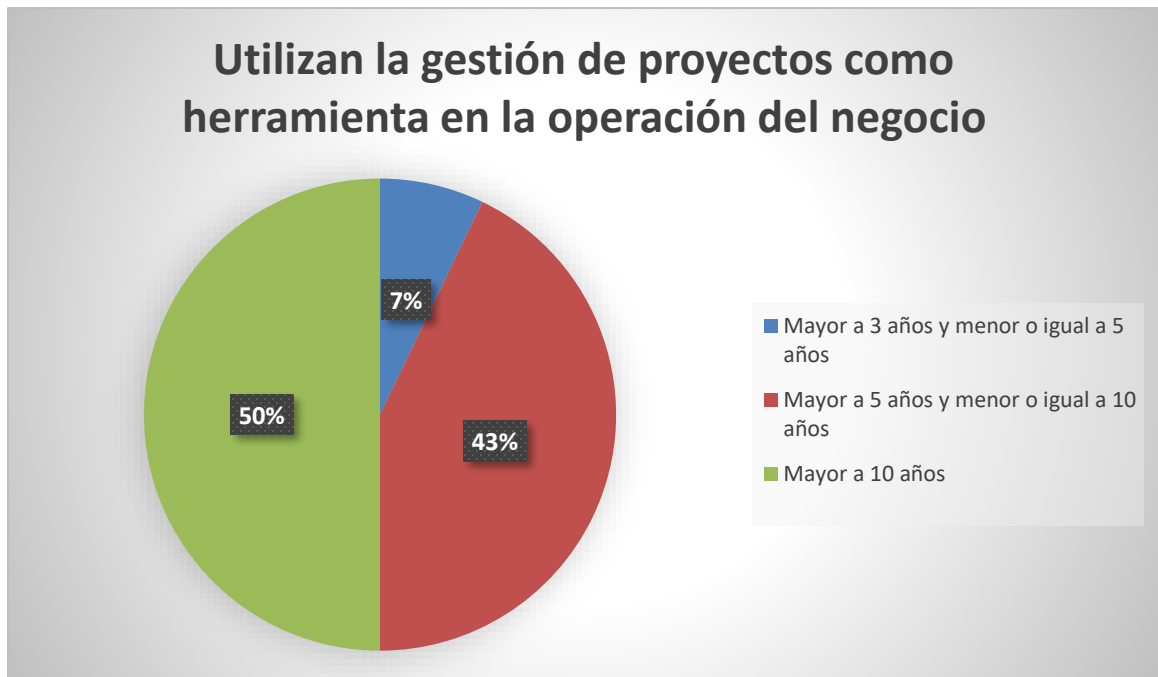


Nota. Elaboración propia.

En la figura número 16 se representa con utilizar la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio para pequeñas empresas con 35 que equivale a un 52,24% y con el no utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio con 6 para el 8,96%, con medianas empresas que utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio para pequeñas empresas con 21 que equivale a un 31,34% y con el no utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio con 5 siendo el 7,46%.

La siguiente relación es con utilizar la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio y la antigüedad de la organización que se divide en rangos entre 1 y 2 años, de mayor de 3 años menor o igual que 5 años, mayor de 5 años menor de 10 años y mayor de 10 años de antigüedad.

Figura 17. Relación del uso de la gestión de proyectos y la antigüedad de la empresa

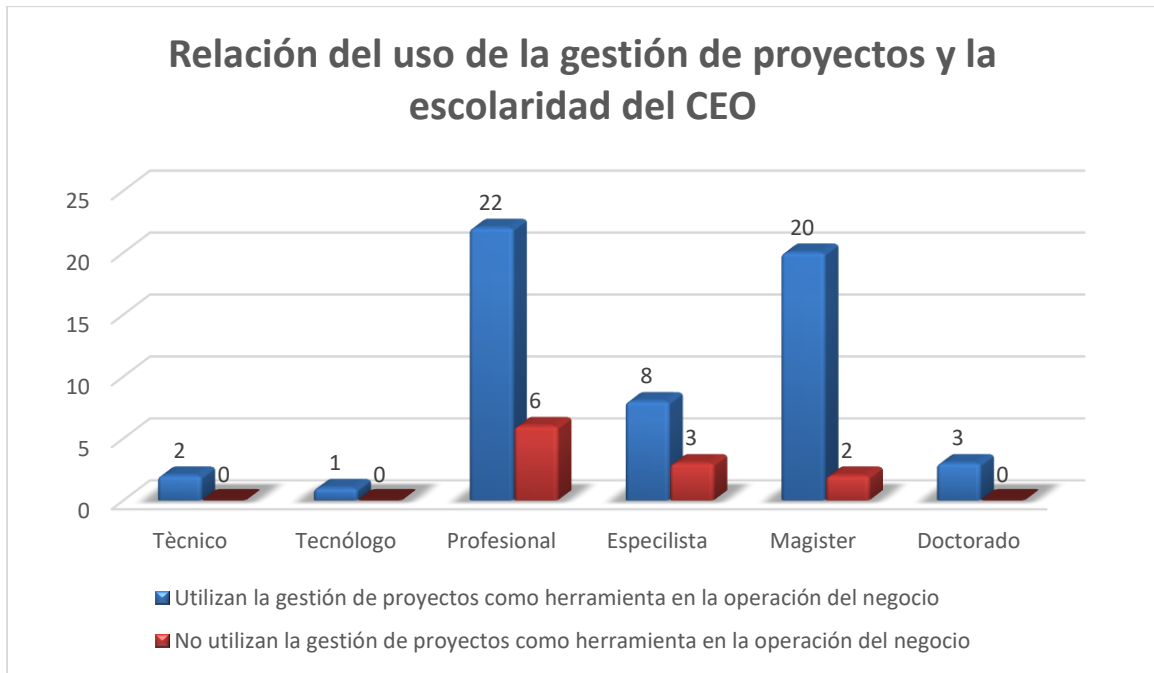


Nota. Elaboración propia.

Dentro de la figura número 17 se clasifica la relación en el uso de la gestión de proyectos y la antigüedad de las organizaciones de las cuales está en rangos entre 1 y 2 años no se tuvo respuestas en la encuesta, mayor a 3 años y menor o igual a 5 años con que 4 con un 5,95%, y las que no usan en este rango de edad son 1 con 1,49%, en el rango de mayor a 5 años y menor o igual a 10 años de quienes utilizan la gestión de proyectos son 24 siendo el 35,82% y con las que no lo utilizan en ese rango de edad son 8 con un 11,94%, para terminar con mayor a 10 años de los que utilizan la gestión de proyectos son 28 con el 41,79% y con las que no lo utilizan son el 2 con el 2,99%.

Para los datos que se encuentran clasificados de acuerdo con la encuesta se tiene la relación del uso de la gestión de proyectos como herramienta de negocio y la escolaridad del CEO o el encargado quien respondió la encuesta en el momento de hacerla de forma voluntaria.

Figura 18. Relación del uso de la gestión de proyectos y la escolaridad del CEO

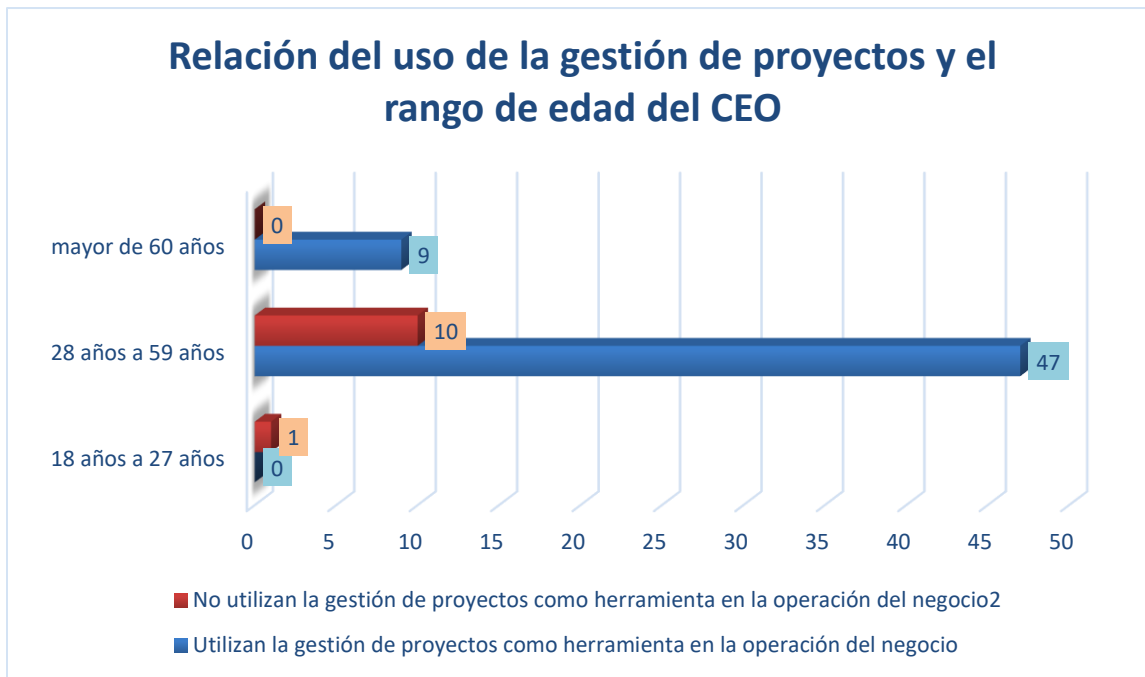


Nota. Elaboración propia.

En la figura número 18 de la información obtenida se les preguntó a los CEO o encargados en el momento de la encuesta su nivel de escolaridad los cuales eran sin escolaridad, con primaria, con bachiller, de los cuales no se obtuvo ninguna respuesta, con los técnicos se evidencia que 2 utilizan la gestión de proyectos con 2,99%, los tecnólogos 1 la utiliza con 1,49%, a nivel profesional se tiene que 22 siendo el 32,84% y que no utilizan las gestión de proyectos con 6 que es el 8,96%, los especialistas 8 usan la gestión de proyectos con un 11,94% y que usan con 4,48%, los magister que utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio con 20 siendo 29,85% y magister que no utilizan 2 con 2,99%, con doctorado 3 usan la gestión de proyectos y postdoctorado no se tuvo respuestas.

En la siguiente relación se va a mostrar el uso de la gestión de proyecto como herramienta de negocio y la edad del CEO de los colegios privados que fueron encuestados, esto se divide en rangos de edad para una mejor tabulación de la información quedando así 18 años a 27 años, de 28 a 59 años y por último mayores de 60 años.

Figura 19. Relación del uso de la gestión de proyectos y el rango de edad del CEO



Nota. Elaboración propia.

Lo que presenta la figura número 19 es la relación del uso de la gestión de proyecto como herramienta de negocio y los rangos de edades 18 años a 27 años con que 1 lo utiliza siendo el 1,49%, sigue de 28 años a 59 años que 47 usan la gestión de proyectos que equivale al 70,15% y 10 no lo usan con el 14,93% y por último esta los mayores de 60 años quienes 9 utilizan la gestión de proyectos con un 13,43%.

4.2. De la entrevista

Aplicando los instrumentos de recolección correspondientes al proyecto de investigación, se realizaron las entrevistas que forman parte del proceso investigativo y cuyo propósito es cumplir con el tercer objetivo, el cual busca conocer la perspectiva de los CEO en este caso los rectores de las instituciones educativas de nivel medio en las ciudades de Bogotá e Ipiales- Colombia frente a la gestión de proyectos y el impacto que esta tiene en la estrategia empresarial de los colegios, para esto se asistió de manera presencial a cada una de las sedes donde el entrevistado luego de recibir toda la información relacionada con la entrevista y de conocer el propósito de la misma accedió a

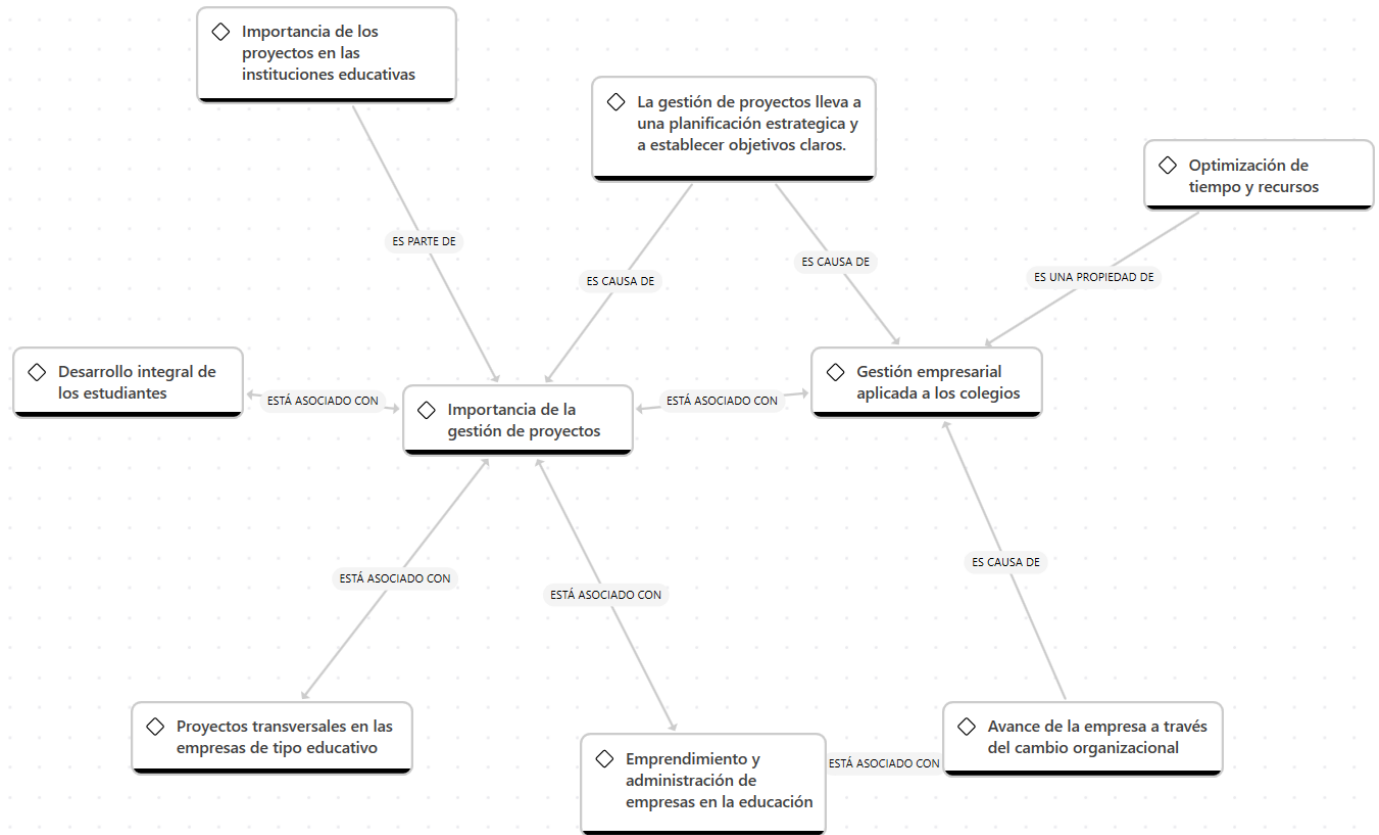
participar en el proceso a través de la firma del consentimiento informado, el proceso de entrevista fue registrado en audio y posteriormente se hizo el proceso de transcripción de la información suministrada por el entrevistado, donde las respuestas del entrevistado se pasaron de audio a texto incluyendo cada uno de los detalles que formaron parte de la entrevista.

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el software Atlas. Ti, donde se cargaron los 6 documentos correspondientes a las transcripciones de las entrevistas y de los cuáles se obtuvieron unos códigos que destacan de manera concreta los elementos más relevantes de las respuestas de los entrevistados, posterior a esto se construyeron 3 figuras correspondientes a cada una de las preguntas de la entrevista y que recopilan las respuestas de todos los entrevistados. El propósito de estas figuras es organizar cada uno de los códigos surgidos de las respuestas de las entrevistas para facilitar el proceso de análisis e interpretación de la información, donde se busca establecer cuál es la relación entre cada uno de los conceptos surgidos en el procesamiento de las transcripciones. A continuación, se encuentra la interpretación de las respuestas para cada una de las preguntas de la entrevista, acompañada de sus respectivas gráficas.

4.2.1. Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿Es importante la gestión de proyectos? Por favor justifique su respuesta.

Figura 20

Respuestas de los entrevistados a la pregunta Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿Es importante la gestión de proyectos?



Nota. Elaboración propia.

Para esta primera pregunta, la gráfica elaborada en el software Atlas.ti muestra los conceptos clave que surgieron de las respuestas brindadas por los entrevistados a la pregunta que buscaba conocer su opinión frente a qué tan importante es la gestión de proyectos en las organizaciones, luego de organizar cada uno de estos conceptos se puede apreciar que uno de los más relevantes y que tiene una fuerte conexión con los demás es el concepto de Importancia de la gestión de proyectos, ya que esta frase general está directamente relacionada con los proyectos transversales de tipo educativo, con el emprendimiento y administración de empresas, con la gestión empresarial

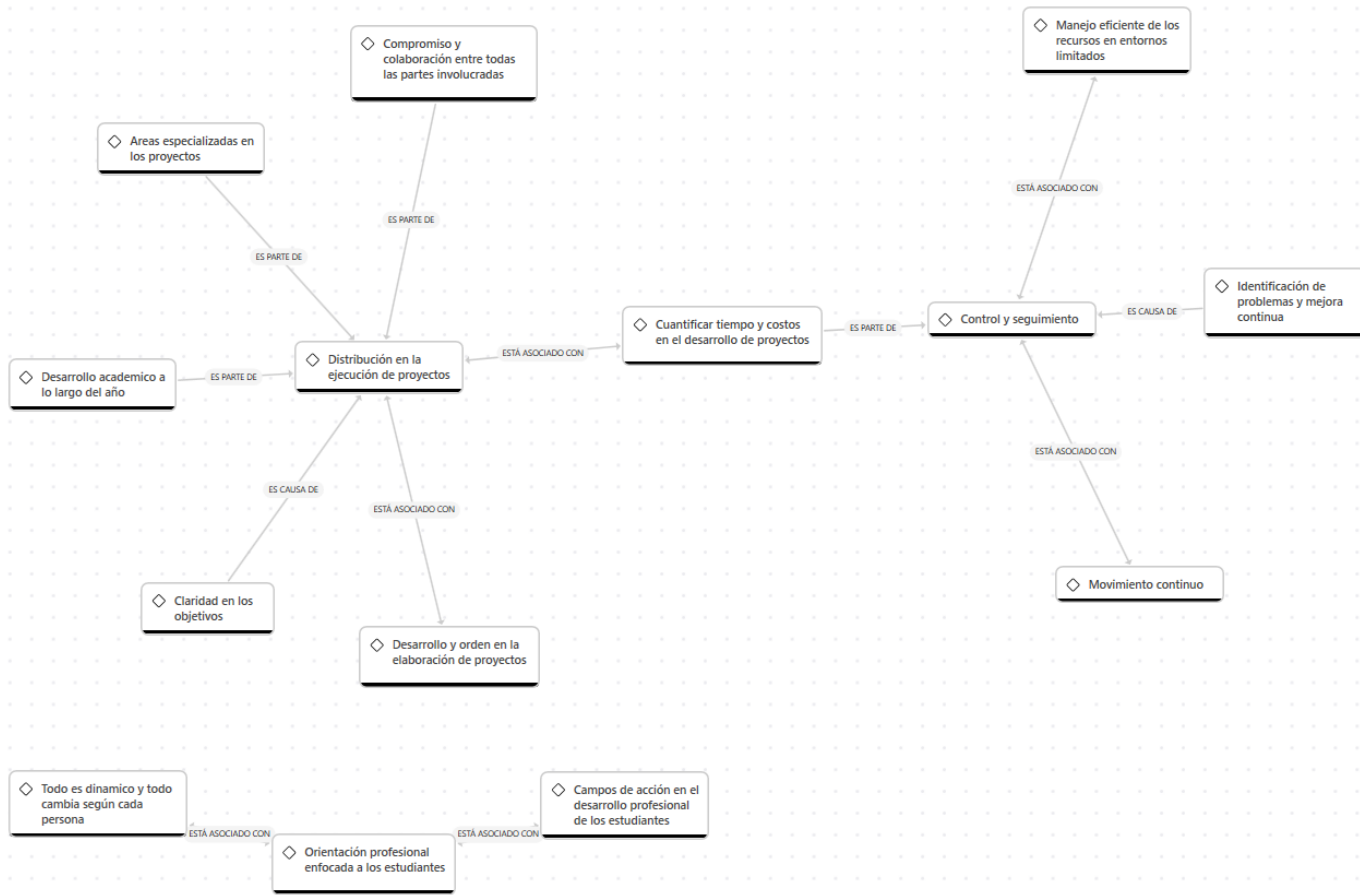
aplicada a los colegios, con la planificación estratégica y elaboración de objetivos organizacionales, con los proyectos enfocados a la educación y con un adecuado desarrollo de los estudiantes de los colegios, permitiendo a su vez que todos estos conceptos construyan conexiones entre sí al tener algún tipo de relación ya sea de complemento o de dependencia, por ejemplo, el progreso de la empresa a través del cambio organizacional está asociado con el emprendimiento que a su vez está asociado con la importancia de la gestión de proyectos, creando así un complemento y conexión entre estos términos. Por otro lado, es posible apreciar que la optimización de tiempo y recursos es una propiedad de la gestión empresarial aplicada a los colegios que a su vez forma parte de la relevancia de la gestión de proyectos.

Como se puede observar, en la gráfica de esta primera pregunta de la entrevista cada uno de los elementos que surgieron del ejercicio de procesamiento de las transcripciones escritas están fuertemente conectados entre sí, dependiendo unos de otros y complementándose de forma directa o indirecta, por lo que se puede decir que en la pregunta que habla sobre la importancia de la gestión de proyectos, los entrevistados tienen puntos de vista y percepciones muy similares, lo cual se ve reflejado en la gráfica.

4.2.2. Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿Cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no, en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas? Por favor justifique su respuesta.

Figura 21

Respuestas de los entrevistados a la pregunta Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿Cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no, en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas?



Nota. Elaboración propia.

Para el caso de la segunda pregunta de la entrevista, las respuestas de los 6 entrevistados indican que están de acuerdo en que la gestión de proyectos dentro de las empresas es completamente necesaria, sin embargo, las razones que dieron para justificar sus afirmaciones y el enfoque de sus respuestas son diferentes entre sí, cosa que se puede ver reflejada en la gráfica. Como concepto principal se tiene la distribución en la ejecución de proyectos que es el que guarda mayor relación

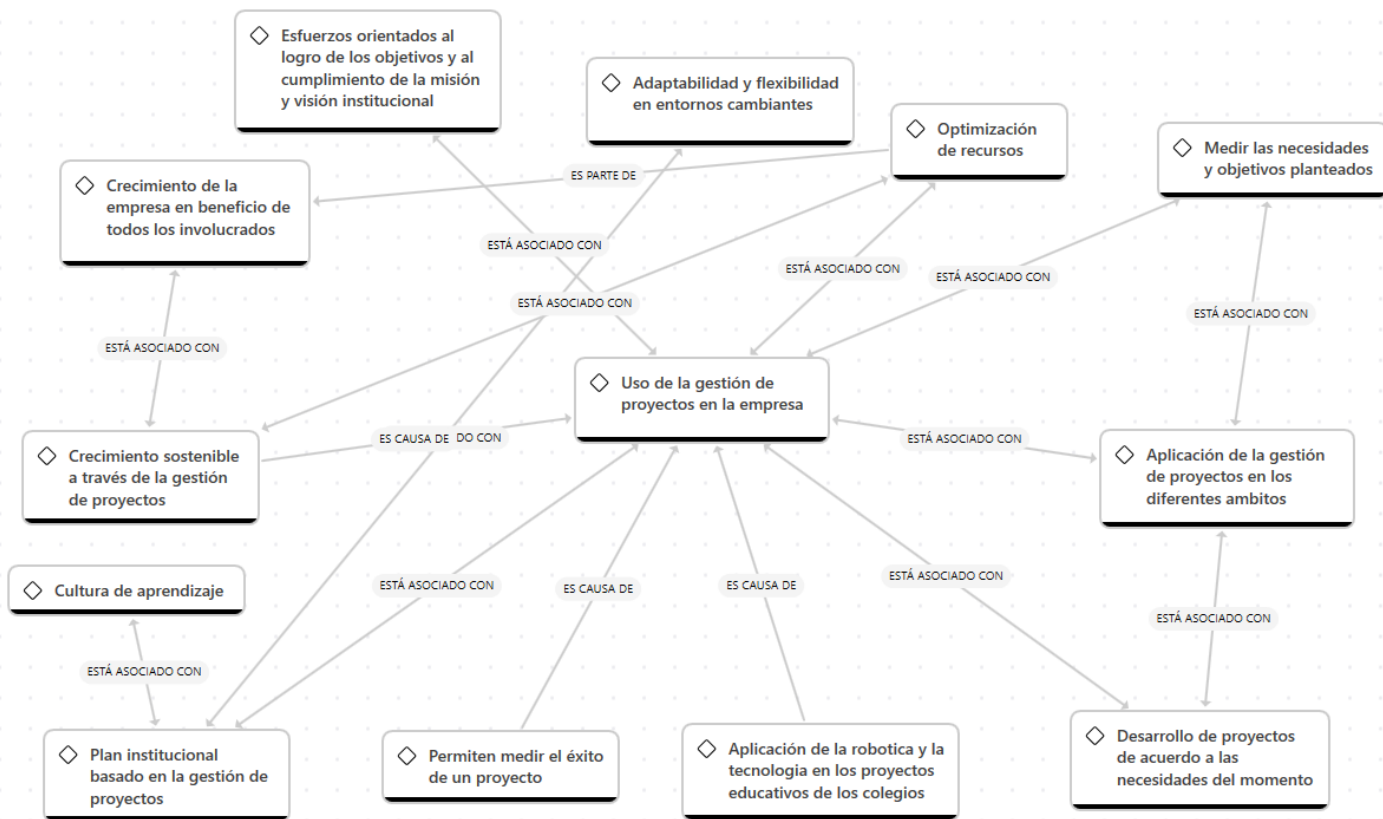
con los demás conceptos y sirve para conectar el resto de los códigos. Una primera apreciación es que el concepto de cuantificar tiempo y costos en el desarrollo de proyectos, está asociada con el concepto principal y de él dependen otros como el control y seguimiento, movimiento continuo, identificación de problemas o manejo eficiente en los recursos. También se puede ver que frases como el compromiso y colaboración entre las partes involucradas, áreas especializadas en los proyectos, desarrollo académico a lo largo del año, claridad en los objetivos o desarrollo y orden en la elaboración de proyectos guardan relación directa con el concepto principal, pero son independientes entre sí y no muestran una conexión estrecha entre ellos. Por último, se puede observar que en la parte inferior izquierda de la gráfica se encuentran tres conceptos que, si bien están unidos entre sí, no están conectados con el concepto principal.

Lo que demuestra la gráfica de la segunda pregunta de la entrevista es que a diferencia de la primera pregunta, en este caso las respuestas de los entrevistados estuvieron mucho más dispersas y alejadas las unas de las otras, mostrando que a pesar de que todos están de acuerdo en la necesidad de aplicar la gestión de proyectos en las empresas, sus puntos de vista frente a qué elementos hacen importante esta práctica y la forma en que entendieron la pregunta de la entrevista son muy distintas y en muchos casos no están relacionadas en absoluto.

4.2.3. 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? Por favor justifique su respuesta.

Figura 22

Respuestas de los entrevistados a la pregunta Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora?



Nota. Elaboración propia.

Para la tercera pregunta de la entrevista, las 6 personas entrevistadas respondieron que si es posible implementar la gestión de proyectos en la estrategia empresarial de las instituciones que dirigen. En este caso, el concepto que ha quedado como el principal debido al número de conexiones que pudo establecer es el de Uso de la gestión de proyectos en la empresa, como se puede ver en la gráfica, la gran mayoría de frases están directamente conectadas con el concepto principal formando una especie de círculo a su alrededor, sin embargo, se presenta un fenómeno similar al de la segunda pregunta de la entrevista ya que los puntos de vista de los entrevistados y la forma como entendieron la pregunta que se les hizo, son muy diferentes entre sí provocando que todas las frases que surgieron a partir del procesamiento de las transcripciones escritas estén estrechamente relacionados con el concepto principal pero la relación entre ellos sea prácticamente inexistente.

5. CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación permitió contrastar los resultados obtenidos con la revisión literaria realizada y con los objetivos planteados en el proyecto. La pregunta de investigación se enfocó en establecer qué tipo de estrategia empresarial utilizan las instituciones educativas privadas de media académica en Bogotá e Ipiales – Colombia y cuál es su conexión con la administración de proyectos. Para responder a esta cuestión, se partió de la idea de que los colegios privados de dichas ciudades tienden a implementar estrategias organizacionales, principalmente el enfoque o concentración propuesto por Porter (2008), y que estas presentan una relación directa con la utilización o no de la gestión de proyectos como instrumento empresarial.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas a 67 CEO de instituciones privadas confirmaron en efecto que la mayoría de los colegios encuestados mostraron aplicar de manera predominante la estrategia de enfoque o concentración (59,70 %), dirigida hacia un grupo poblacional específico compuesto por estudiantes y docentes, lo que concuerda con lo expuesto por Porter (2008) y por Carmona (2018), en cuanto a que esta estrategia permite atender de forma más precisa a un segmento particular del mercado, optimizando recursos y fortaleciendo la propuesta de valor. Así mismo, se identificó un número significativo de instituciones que tienen estancamiento en la mitad (32,84 %), lo que refleja la persistencia de un fenómeno de “estancamiento en la mitad” descrito por Porter (2008) y retomado por De los Ríos y Hormaza (2011), que conlleva riesgos en términos de competitividad y sostenibilidad.

En lo que respecta al cumplimiento de los objetivos planteados, se puede concluir que el objetivo general fue alcanzado, al haberse identificado y caracterizado los tipos de estrategia empresarial aplicados por los colegios privados de media académica en Bogotá e Ipiales y su relación con la gestión de proyectos. Los objetivos específicos también fueron cumplidos en la medida en que se logró: I) definir las estrategias genéricas utilizadas, confirmando la prevalencia del enfoque o concentración; II) caracterizar el uso de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, evidenciando sus limitaciones de aplicación real; y III) identificar la percepción de los CEO sobre la relevancia de los proyectos en la estrategia empresarial, encontrándose que, aunque existe conciencia de su importancia, no siempre se traduce en acciones concretas y sistemáticas.

La investigación evidencia que los directivos de las instituciones educativas, en su rol de CEO o gerentes generales, juegan un papel determinante en la definición de la estrategia empresarial y en la adopción de proyectos. Esto coincide con lo expuesto por Muhammad y Ameer (2021), quienes destacan la importancia de líderes con visión estratégica y capacidad de gestión. En el contexto de los colegios privados, la visión y preparación académica de los directivos (profesionales, especialistas o magíster) influye en gran medida en la manera en que se conciben e implementan las estrategias. Sin embargo, el hecho de que un porcentaje considerable de instituciones no cuente con estrategias claras indica la necesidad de fortalecer la formación directiva en aspectos de gestión estratégica y de proyectos.

En consecuencia, los hallazgos del estudio abren la posibilidad de nuevas líneas de investigación que profundicen en temáticas complementarias. Entre ellas se puede mencionar: I) la evaluación del impacto de la gestión de proyectos en la sostenibilidad financiera de los colegios privados; II) el análisis comparativo entre instituciones privadas y públicas en la implementación de estrategias organizacionales; III) la indagación de la influencia del liderazgo directivo en la efectividad de las estrategias adoptadas; y IV) la incorporación de herramientas tecnológicas y digitales en la gestión estratégica y de proyectos en el sector educativo. Estas líneas futuras permitirían dar continuidad al presente trabajo y fortalecer el debate académico sobre la gestión educativa desde un enfoque empresarial.

La investigación confirma que tiene predominancia la estrategia de enfoque o concentración en las instituciones educativas privadas de Bogotá e Ipiales y a la existencia de una relación aún inicial entre las estrategias organizacionales y la gestión de proyectos. Los resultados obtenidos contrastan y concuerdan con los referentes teóricos, mostrando tanto avances como vacíos que deben ser atendidos. Desde una perspectiva académica y práctica, este estudio aporta al entendimiento de cómo los colegios privados enfrentan los desafíos de la competitividad y la sostenibilidad mediante estrategias empresariales, y deja en evidencia la necesidad de continuar profundizando en la integración de herramientas administrativas modernas que potencien su desarrollo a largo plazo.

4. Referencias

- Abels, P. B. & Martelli, J. T. (2013). CEO duality: How many hats are too many? *Corporate Governance*, 13(2), 135–147.
- Alegre, Inés; Ariño, Miguel. A. (2023). Dirigir en entornos turbulentos. *Revista Empresa y Humanismo*, 26(1), 9-28.
- Álvarez, A. B. (2000). *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. Iztapalapa, (48), 26.
- AMM (1964). *Declaración de Helsinki de la AMM– principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*.
- Amos, A. (2024). *Experiencias de los formadores de consejeros al enseñar a los consejeros escolares en formación a abordar la suicidabilidad estudiantil*. 15.
- Araujo, W. (2021). *Lecciones aprendidas y futuras estrategias empresariales a un año de la pandemia*.
- Arce, A., Lorena Trinidad, M., & Moreno Zambrano, M. (2021). *Las Mipymes turísticas, un acercamiento a su dimensión. Caso región Costa Sur del estado de Jalisco, México*, En Ortega, Lujano & de la Torre (Eds) *Perspectivas locales y regionales sobre el desarrollo social y económico Vol 1*. pp. 13-42.
- Bancóldex. (2019). *Clasificación de las empresas en Colombia*. Bancóldex.
- Barrera, J. (2017). *Organizaciones y empresas. Relación, diferencias y clasificaciones*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Barrera Lievano, J. A., Méndez Ortiz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). *Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito "gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas*. *Apuntes*, 49(91), 189-210.
- 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.
- Cavassa, C. R. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Editorial Limusa.
- Carmona, C. (2018). *¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones?*
- Cueva, N. (2022). *Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital*. *Revista ComHumanitas*.66.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
- De León, P. D. R. N. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer Milenio.
- De Los Ríos, E., & Hormaza, H. (2011). *Prospectiva competitiva del sector de las grandes superficies en Colombia según el modelo de las cinco Fuerzas de Porter para Hiperbodega Alkosto*.
- Escobar, S. K. (2018). *Educación competitiva una aplicación del enfoque de Michael Porter en el Salvador*. Revista Activos, 51-78.
- Franco, J., Macias, S., & Pincay, G. (2022). Estrategias de diferenciación como herramienta para el crecimiento empresarial de la Asociación de Comerciantes “Bahía 3 de Diciembre” del Cantón Puerto López. Revista científica doiminio de las ciencias, 2391.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson educación.
- García, A. E. (2013). *Estrategias Empresariales una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.
- Guzmán, I. (2021). *San Luis entre las ansias del desarrollo posible y posible estancamiento (1946–1955)*. Revista Interdisciplinaria de Formación Docente. 84.
- Hernández, H., Jiménez, A., & Botero, S. (2021). *Gerencia Estratégica de Proyectos para Instituciones de Salud: mecanismo de competitividad*.
- Hernandez, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*, Quinta edición. McGraw Hill
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Hidalgo, S., & Xiao, J. (2022). *Factores del estancamiento y mortalidad en las MYPes del sector consumo de Lima Metropolitana en el periodo 2020*. Universidad de Lima, 9.
- Isa, K. (2021). *Plan de negocios: Empresa de Gestión de Proyectos de abastecimiento Asia-Hispanoamérica*.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska, M. (2020). *Linking Porter’s generic strategies to firm performance*.

- Juárez, A. M. (2021). *Emprendimientos e innovación, una oportunidad hacia la competitividad de las Mipymes*. Revista Multi-Ensayos, 67.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del oceano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Leaston, J. (2024). *Digital Learning Dynamics: A quantitative analysis of online education among adult learners in an urban community college environment*.
- Lee, K., Desimone, L., Wolford, T., Reitano, A., & Porter, A. (2022). *Inside school turnaround: What drives success? Journal of Educational Change*, 393.
- Liévano, J. A. B., Ramírez, S. M. P., & Fonseca, S. P. P. (2022). *Analysis of business classification by size of member or associate countries of the Andean Community (CAN)*. ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo, 2(1).
- Lievano, J. A. B. (2024). *Methodology for validating the type of Porter's generic strategy implemented by the company and its relationship with project management*. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 24(1), 36-48.
- Lievano, J. A. B., Virgüez, J. B., & Fonseca, S. P. P. (2024). *Estructura de trabajos de investigación para grado en programas de maestría en profundización de las ciencias administrativas*. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 15(2).
- Majad, M. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*.
- 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.
- Mas, F. F. (2022). *Otro neoliberalismo: la escuela de Harvard y Michael Porter El ascenso de la estrategia de negocios*. (p.173).
- Massad, C. (2007). *Economía para todos*. Editorial e Imprenta Maval LTDA
- M, J. T. (2009). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago, Chile: Alfa Omega Colombia.
- Mendoza, R., & Stucchi, E. (2022). *Relación entre la estrategia competitiva de liderazgo en costo y el desempeño exportador de las empresas peruanas de arándanos hacia el mercado de China durante el periodo 2016-2020*.
- Montes, H. (2021). *Evolución del concepto calidad y aporte al desarrollo regenerativo desde la estrategia empresarial*.

- Monterroso, E. (2016). *Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones*. Revista del Departamento de Ciencias Sociales, 3(3), 4-26.
- Moreira, E., & Vegas, J. (2021). *Estrategias empresariales basadas en la diferenciación significativa en instituciones financieras*.
- Muhammad Zia-ul-haq, H., & Ameer, S. (2021). *The Influence of CEO Characteristics on Firm Risk-taking: Evidence from UK SMEs*. Studies of Applied Economics, 39(8).
- Murunde, R., & Nyangau, S. (2023). *Generic Strategies and Operational Performance of Manufactory*.
- Narváez Mercy, F. G. (2008). *Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial y global*. Revista Venezolana de gerencia, 50.
- Ospina, L., & Velásquez, L. (2013). *Liderazgo empresarial en la comunidad internacional Apple INC*.
- Pacheco, D., & Rodríguez, R. (2019). *Las TIC como estrategia competitiva en la gestión empresarial*.
- Pastor, R. A. (2009). *Modelo conceptual para la gestión de proyectos*. Revista Perspectivas, 165 - 188.
- Pérez, A., & Trujillo, L. (2023). *Gestión de proyectos como ventaja competitiva en las organizaciones*.
- Pérez, B., & Rojas, C. (2022). *Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial*.
- 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 (edición revisada)*. Grupo Editorial Patria
- Rafee, R. (2024). *Implementation of Porter's generic Strategies in the UK Fashion RetailE-Commerce*.
- Ramírez, R., Ríos, J., Lay, N., & Ramineth Ramírez. (2021). *Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 152.

- Rico, P., & Cabrer, B. (2021). *La importancia de los factores internos y externos en el éxito empresarial*.
- Rodríguez, C., Herrera, L. y Lorenzo, O. (2005). *Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad*. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, 15(2), 133-154.
- Rubiano-Ovalle, O. & Gaviria-Cuevas, J. F. (2023). *Select corporate strategies using an Analytic Network Process Model: A case study*. Estudios Gerenciales, 39(168), 341-356.
- Ruiz, G. (2022). *La ventaja competitiva: una herramienta de liderazgo*.
- Sánchez, J. (2019). *Desarrollo de los procesos cognitivos de atención y concentración en educación inicial*.
- Sánchez, V., Milán, B., Milán, M. J., & Rivera, G. (2021). *Aproximación al valor social de un colegio rural agrupado: el caso del CRA "Sierra de Alcaraz"*.
- Tarziján, J. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial*.
- Tautiva, M., & Gonzalez, M. (2023). *Plan de negocios para la creación de una empresa de marketing sensorial para MiPymes en Bogotá bajo un enfoque de gestión de proyectos*.
- Terribili, A., Bortoleto, A., & Betancour, A. (2015). *Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo*. REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 85 - 103.
- Torres, A. (2020). *Enfoques de estrategia y modelos de negocio*.59.
- Ubalde, R. (2020). *Modelo de calidad para la gestión de proyectos de software en microempresas*.
- Zambrano, W., & Meléndez, J. (2021). *Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. Reflexiones desde el contexto ecuatoriano*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN., 92.

5. Anexos

Anexo 1. Formato de Encuesta

ENCUESTA

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

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

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

Fecha: DD MM AAAA

Código # _____

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

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

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> 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)

<input type="checkbox"/> En comandita	<input type="checkbox"/> Sociedad Limitada	<input type="checkbox"/> Sociedad Anónima	<input type="checkbox"/> Sociedad por acciones simplificada
<input type="checkbox"/> Cooperativa	<input type="checkbox"/> 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)

<input type="checkbox"/> Público	<input type="checkbox"/> Privado	<input type="checkbox"/> 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)

<input type="checkbox"/> Manufacturero	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> 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)

<input type="checkbox"/> Microempresa	<input type="checkbox"/> Pequeña empresa	<input type="checkbox"/> Mediana empresa	<input type="checkbox"/> 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):

<input type="checkbox"/> Menor o igual a 1 año	<input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 años	<input type="checkbox"/> Mayor a 3 y menor o igual a 5 años	<input type="checkbox"/> Mayor a 5 y menor o igual a 10 años	<input type="checkbox"/> 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):

<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> No binario
-----------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

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

<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> Tecnólogo	<input type="checkbox"/> Profesional
<input type="checkbox"/> Especialista	<input type="checkbox"/> Magister	<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Posdoctorado	<input type="checkbox"/> Sin escolaridad

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

<input type="checkbox"/> 18 y 27 años - Adulto joven	<input type="checkbox"/> 28 y 59 años - Adulto	<input type="checkbox"/> 60 o más años - Adulto mayor
--	--	---

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

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

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

Estrategia empresarial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestión de Proyectos

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

Sí No

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

Sí No

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

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

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

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

Sí No

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

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

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

Sí No

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

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

Resultados financieros de la empresa

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

1 2 3 4 5

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

Sí No

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

< 0% 0 y 10% 11 y 20% 21 y 30% 31 y 40% 41 y 50% 51 y 60% 61 y 70% 71 y 80% 81 y 90% 91 y 100%

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

Sí No

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

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

Sí No

¡Gracias por su participación!

Anexo 2. Formato de consentimiento informado de encuesta

Consentimiento informado - Encuesta

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT: _____

Fecha: _____

Anexo 3. Formato de entrevista semiestructurada.

CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO – ENTREVISTA

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

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

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

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

ENTREVISTA

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

¡Gracias por su participación!

Anexo 4. Formato de consentimiento informado de entrevista

Consentimiento informado - Entrevista

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT: _____

Fecha: _____