Estrategias empresariales y gestión de proyecto en las pequeñas y medianas empresas del sector de servicio en instalación y mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali – Colombia

Licelys Barrios Yaya Id: 331638

Dorali Ordoñez Solarte Id: 717640

Jhonathan Muñoz Gordillo Id. 1012882

Mateo Chavarriaga Cardona ID. 00839293

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

abril de 2026

Estrategias empresariales y gestión de proyecto en las pequeñas y medianas empresas del sector de servicio en instalación y mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali – Colombia año 2023

Nombres y apellidos completos del autor o autores

Licelys Barrios Yaya Id: 331638

Dorali Ordoñez Solarte Id: 717640

Jhonathan Muñoz Gordillo Id. 1012882

Mateo Chavarriaga Cardona ID. 00839293

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

Asesor(a)

Jhony Alexander Barrera Lievano

Doctor en proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

abril de 2026

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado, en primer lugar, a Dios, por ser guía constante en cada paso de este camino, por darme la fortaleza en los momentos de dificultad y la sabiduría necesaria para culminar esta etapa tan importante.

A mi familia, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida, por su apoyo incondicional, su paciencia y sus palabras de aliento en los momentos más exigentes. A ustedes les debo gran parte de este logro, porque han creído en mí incluso cuando yo dudaba.

A mis compañeros de trabajo de grado, por su compromiso, esfuerzo y dedicación, por cada discusión académica, cada aporte y cada momento compartido que hizo posible la construcción de este proyecto.

Finalmente, dedico este logro a todas aquellas personas que, de una u otra manera, aportaron a mi crecimiento personal y profesional, motivándome a no rendirme y a seguir adelante.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios por permitirme culminar esta etapa académica, por brindarme salud, disciplina y perseverancia a lo largo de este proceso.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por abrirme las puertas al conocimiento y brindarme las herramientas necesarias para fortalecer mis competencias profesionales dentro del programa de Maestría en Administración de Empresas.

Un especial agradecimiento a nuestro asesor, Jhony Alexander Barrera Liévano, por su orientación, paciencia y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Sus aportes fueron fundamentales para darle estructura, profundidad y rigor académico a este trabajo.

A mis compañeros de investigación, por el trabajo en equipo, la responsabilidad compartida y el compromiso demostrado en cada etapa del proyecto. Este logro es el resultado del esfuerzo conjunto.

Finalmente, agradezco a mi familia y seres queridos, quienes han sido un apoyo constante, brindándome motivación, comprensión y ánimo para no desfallecer en este proceso.

Contenido

Lista de tablas 8

Lista de figuras 9

Resumen 10

Abstract 11

Introducción 12

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15

1.1 Descripción del problema 15

1.2 La pregunta de investigación 17

1.3 Los objetivos de investigación 18

1.3.1 Objetivo general 18

1.3.2 Objetivos específicos 18

1.4 Justificación de la investigación 18

2. REVISIÓN LITERARIA 21

2.1. Estrategia empresarial 21

2.1.1. Estrategias genéricas de Porter 25

2.2. Gestión de proyectos 32

3. METODOLOGÍA 40

3.1. Enfoque y alcance de la investigación 40

3.2. Población y muestra 41

3.2.1. Definición de la población 41

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra 43

3.3. Instrumento(s) 43

3.4. Descripción de procedimientos 44

3.5. Análisis de información 45

3.5.1. De la encuesta 46

3.5.2. De la entrevista 46

3.6. Consideraciones éticas 47

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas 47

3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales 47

4. RESULTADOS 49

4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter 56

4.1.2. Del uso de Gestión de Proyectos como Herramienta Empresarial 60

4.2. De la entrevista 62

4.2.1. Análisis pregunta 1 ¿Es importante la gestión de proyectos? 63

4.2.2. Análisis pregunta 2 ¿Cuáles son los puntos o causas que hace necesaria (o no en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de la empresa? 65

4.2.3. Análisis pregunta 3 ¿Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora? 67

5. CONCLUSIONES 71

Referencias 78

Anexos ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Apéndices 87

Lista de tablas

Tabla 1 *Tejido Empresarial Formal (inscritos) Cali Según Tamaño. (Sem I 2019-2023)* 16

Tabla 2 *Clasificación empresarial en Colombia por tamaño* 42

Lista de figuras

Figura 1 *Áreas de la Gestión de Proyectos* 37

Figura 2 *Tipo de Sociedades* 50

Figura 3 *Origen de las Empresas* 51

Figura 4 *Tamaño de la Empresa* 52

Figura 5 *Antigüedad de la Empresa* 53

Figura 6 *Nivel de Escolaridad de los CEO* 54

Figura 7 *Rango de Edad de los CEO* 55

Figura 8 *Estrategia Genérica de Porter Implementada* 57

Figura 9 *Vinculación entre la Estrategia Genérica y el Origen Empresarial* 58

Figura 10 *Relación entre la Estrategia Genérica y el Tamaño de las Empresas* 59

Figura 11 *Uso de la Gestión de Proyectos como Herramienta Empresarial* 60

Figura 12 *Gestión de Proyectos y Estrategia Empresarial* 61

Figura 13 *Importancia de la Gestión de Proyectos* 63

Figura 14 *Causas que hacen Necesaria la Gestión de Proyectos* 65

Figura 15 *¿Es posible anidar la gestión de proyecto en su empresa?* 67

Figura 16 *Gestión de Proyectos* 69

Figura 17 *Nube de Palabras* 70

Resumen

El presente estudio aborda el análisis de las estrategias empresariales y la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas del sector de instalación y mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali, Colombia. El problema de investigación se centra en la limitada definición estratégica y la baja implementación de herramientas de gestión de proyectos, lo cual incide en la competitividad organizacional. En este sentido, el objetivo general consiste en determinar el tipo de estrategia empresarial, según las estrategias genéricas de Porter, y su relación con la gestión de proyectos desde la perspectiva de los CEO. Desde el enfoque metodológico, la investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, apoyado en la fenomenología empírica. Se aplicaron encuestas a 60 directivos y entrevistas semiestructuradas a 6 de ellos. En cuanto a los resultados, se evidencia el predominio de pequeñas empresas con trayectoria superior a diez años, así como la adopción de estrategias de enfoque, aunque con casos de indefinición estratégica y baja formalización en la gestión de proyectos. Finalmente, se concluye que, aunque la gestión de proyectos es reconocida como una herramienta clave, su aplicación es limitada, siendo necesaria su integración con la estrategia empresarial.

Palabras clave: Administración; planificación estratégica; toma de decisiones; productividad; organización del trabajo.

Abstract

This study examines business strategies and project management practices in small and medium-sized enterprises (SMEs) within the air conditioning installation and maintenance sector in the city of Cali, Colombia. The research problem focuses on the limited strategic definition and the low implementation of project management tools, which in turn affects organizational competitiveness. In this regard, the main objective is to identify the type of business strategy, based on Porter's generic strategies, and its relationship with project management from the perspective of CEOs. From a methodological standpoint, the study adopts a qualitative approach with an exploratory scope, supported by empirical phenomenology. Surveys were conducted with 60 managers, and semi-structured interviews were conducted with six of them. Regarding the findings, there is a predominance of small enterprises with more than ten years of experience, as well as the adoption of focus strategies. However, cases of strategic ambiguity and low levels of formalization in project management were also identified. Finally, it can be concluded that, although project management is recognized as a key tool, its implementation remains limited, highlighting the need for its integration with business strategy.

Keywords: Administration; strategic planning; decision making; productivity; work organization.

Introducción

Actualmente, las organizaciones enfrentan grandes desafíos e incertidumbre debido a los desarrollos tecnológicos y globalización que se encuentran en auge y que generan un impacto que requiere de estrategias constantes, para favorecer su posición competitiva dentro del entorno empresarial. En este contexto la gestión de proyectos y la implementación de una estrategia empresarial adquieren un papel relevante siendo la guía estratégica que orienta el futuro de la organización. La gestión de proyectos se configura como la implementación de saberes, destrezas, instrumentos y metodologías en el desarrollo de un proyecto, orientadas a garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos y el logro de los objetivos específicos de un proyecto, a través de procesos como el inicio, la planificación, la ejecución, el monitoreo, el control y el cierre. (PMI, 2013). La implementación de estrategias en un entorno cambiante y competitivo se establece como un aspecto clave para el alcance de los objetivos y posicionamiento competitivo.

Particularmente, en el contexto de Cali, ciudad colombia el sector empresarial formal se encuentra constituido mayoritariamente por microempresas —cerca del 88% de las empresas—, seguidas de pequeñas empresas con un 9% de representación, medianas con un 2,5% y las grandes con 0,8% (Alcaldía de Cali, 2023, pág. 3). En este sentido, se torna en interés investigativo evaluar la forma en que se desarrollan los procesos directivos en las pequeñas y medianas empresas —PYME—, centrando el foco en el sector de servicios de instalación y mantenimiento de sistemas de climatización, caracterizando estrategias específicas que demandan herramientas administrativas eficientes para garantizar su competitividad. De este modo, el problema detallado se sintetizó en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el tipo de estrategia empresarial que utilizan las PYME del área de servicio en instalación y mantenimiento de aire acondicionado

en la ciudad de Cali- Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa? A partir de ello, el objetivo general de esta investigación es determinar el tipo de estrategia empresarial que implementan estas PYME de la ciudad de Cali, según las estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación de la gestión de proyectos en dichas organizaciones, desde la perspectiva de sus CEO, De manera específica, se propone identificar las estrategias más comunes en el sector, describir el uso de la gestión de proyectos y examinar la percepción de los directivos frente a esta herramienta.

Así, este estudio contribuye al saber práctico y académico al examinar la relación que existe entre la gestión de proyectos y la estrategia empresarial en un entorno local concreto donde hay pocos estudios recientes. Además, se busca generar un recurso importante que sirva como insumo para fortalecer y orientar el ejercicio de toma de decisiones en el entorno organizacional y para investigaciones futuras en el área, por lo cual se ha soportado teóricamente en dos conceptos fundamentales: por un lado, estrategia empresarial, que se refiere a la serie de acciones dirigidas a conseguir ventajas competitivas, enfatizando las estrategias genéricas de Porter (liderazgo en costos, enfoque y diferenciación), las cuales permiten categorizar el comportamiento competitivo de las empresas; y, por otro lado, gestión de proyectos, como un instrumento administrativo esencial para planear, ejecutar y supervisar acciones dirigidas a alcanzar metas organizacionales.

Metodológicamente, el estudio es de tipo exploratorio, al centrarse en un tema poco investigado a partir de las opiniones de los participantes involucrados, utilizando la fenomenología empírica como método de análisis y teniendo como población objetivo a los directores ejecutivos de empresas pequeñas y medianas del sector de aires acondicionados en Cali, en pro de la recopilación de datos para entender las prácticas estratégicas y el empleo de instrumentos de gestión de dichas organizaciones.

En cuanto a los resultados, se evidencia que gran parte de las empresas analizadas son de naturaleza y se constituyen principalmente como SAS, es decir, sociedades por acciones simplificadas, predominando las pequeñas empresas con una trayectoria superior a diez años en el mercado. Asimismo, se identifica que la estrategia genérica más utilizada es la de enfoque o concentración, mientras que un porcentaje significativo de organizaciones presenta un estado de indefinición estratégica. También se identifica que la gestión de proyectos se asume como una herramienta clave para los directivos, sin embargo, no es ampliamente aplicada dentro de las compañías, estableciendo que las organizaciones que aplican dicha herramienta tienden a mostrar mejores resultados en la puesta en práctica de las estrategias. Igualmente, subrayan la planificación, supervisión de los recursos, trabajo en equipo y ciclo PHVA como factores fundamentales para que una empresa tenga éxito, concluyendo que la gestión de proyectos y la estrategia empresarial mantienen una interrelación permitiendo una ejecución más eficaz en la implementación de la gestión de proyecto en las estrategias que sustenta la visión de una empresa, destacando la importancia de promover una adopción más rigurosa en la gestión de proyectos en las PYME del sector para optimizar su crecimiento y sostenibilidad en el ambiente empresarial.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las dificultades que atraviesan las organizaciones pueden surgir por diversas circunstancias, en términos generales, por elementos internos o por elementos externos a la propia compañía (Mariño Ibáñez, et al., 2008)

La dirección gerencial se identifica por ser el rango responsable de tomar las decisiones de mayor relevancia, usualmente de naturaleza táctica (si se trata de gerencia departamental) o estratégica (si se trata de gerencia general, presidencia, CEO, o equivalentes). Esta asume la obligación de la actividad empresarial, su sostenibilidad y su perdurabilidad.

Aunque los programas académicos de negocios se proyectan a fortalecer las competencias gerenciales, solo en la práctica se puede demostrar que tan efectivas son, donde hallamos metáforas como la presencia de océanos rojos y océanos azules (Kim & Mauborgne, 2008) y la detallada explicación de la relevancia de diferenciarse en el mercado para no desaparecer (Monterroso, 2016), dejan establecido que la dirección gerencial es responsable de identificar una estrategia concisa para enfrentar los desafíos e incertidumbres del acelere de la competencia que tienen lugar en el mercado en el que se mueve la compañía.

La estrategia se transforma en un eje neurálgico de la empresa, siendo esta una herramienta para alcanzar las metas que se han propuesto (Francés, 2006). Dentro de las dificultades determinadas en el desempeño de la gerencia se establecen cuestiones relacionadas con la planificación, como las vinculadas principalmente a la estrategia; y problemas de administración asociadas directamente con las competencias del gerente (Nuño, 2012).

Para el caso puntual de Cali– Colombia, la composición empresarial está dada como se presenta en la tabla 1 que expone que Colombia y, puntualmente Cali, se alinea con la tendencia mundial a presentar una mayor cantidad de empresas micro, pequeñas y medianas (Medina et al, 2021).

Así, se puede evidenciar que "el tejido empresarial formal tiene una estructura estable en el tiempo y está compuesto principalmente de empresas micro —cerca del 88% de las empresas— Las pequeñas con un 9%, las medianas con un 2,5% y las grandes con 0,8%" (Alcaldía de Cali, 2023, pág. 3). En ese sentido, las MiPYME representan aproximadamente el 99% del tejido empresarial formal de la ciudad de Cali, proporción que se mantiene incluso frente a la incidencia de factores e impactos externos como lo han sido el estallido social o la pandemia por Covid-19 que generó grandes cambios y numerosos cierres (Alcaldía de Cali, 2023, pág. 3)

Tabla 1

Tejido Empresarial Formal (inscritos) Cali Según Tamaño. (Sem I 2019-2023)

	2019		2020		2021		2022		2023	
Tamaño	**freq**	**%**	**freq**	**%**	**Freq**	**%**	**freq**	**%**	**freq**	**%**
Micro	71404	8.5	40678	89.5	68005	87.3	76040	87.7	83418	88.3
Pequeña	7505	9.2	3262	7.2	7232	9.3	7790	9.0	8154	8.6
Mediana	2053	2.5	1127	2.5	2064	2.6	2231	2.6	2250	2.4
Grande	613	0.8	396	0.9	610	0.8	654	0.8	675	0.7
Total	**81575**	**100**	**45463**	**100**	**77911**	**100**	**86715**	**100**	**94497**	**100**

Nota: (...) Elabora Centro de Inteligencia Económica y Competitividad con base en Cámara de Comercio de Cali en Alcaldía de Cali (2023)

La importancia de la gerencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas -PYME- en la ciudad de Cali se define por los desafíos a los que se debe hacer frente a diario, teniendo en cuenta, diversos factores externos e internos, que por el acelere tecnológico, globalización, competencia etc., generan incertidumbre a las organizaciones. La gerencia desempeña un rol crucial en la gestión organizacional donde se determinan y se toman decisiones de mayor relevancia y se evalúan estrategias, considerando, la teoría clásica administrativa. Fayol (1946), citado por Donawa, (2018), "define la gerencia como un proceso compuesto por un número de funciones como planear, organizar, dirigir y controlar" (párr. 10), por tanto, la relevancia de las organizaciones de buscar la persona idónea para ejercer el cargo de gerente para sacar a flote la organización y lograr los objetivos propuestos. Según Garrido (2006), citado por Donawa (2018) "la gerencia es un proceso que coordina la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles de una organización: humanos, físicos, tecnológicos y financieros; para lograr los objetivos previamente establecidos" (párr. 11). Es de gran valor contar con las personas adecuadas que cumplan con las aptitudes que refuercen esas habilidades gerenciales para la compañía teniendo en cuenta las responsabilidades que tiene a cargo y así alcanzar los objetivos de la organización.

1.2 La pregunta de investigación

A partir de la problemática que se detalla en el apartado anterior, el problema se puede sintetizar en la siguiente pregunta a ser abordada en la presente investigación: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las pequeñas y medianas empresas -PYME- del sector de servicio

en instalación y mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali- 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 pequeñas y medianas empresas del sector de servicio de instalación y mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad Cali - 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 pequeñas y medianas empresas del sector de servicio de instalación y mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali - Colombia.

2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las pequeñas y medianas empresas del sector de servicio en instalación y mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali - 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

Es innegable la relevancia que presentan las empresas –en sus diferentes tipos- para la economía y el desarrollo de los países debido a su aporte en todos los niveles, desde lo local hasta

lo nacional. Esto se da debido a que movilizan diferentes frentes como la oferta y demanda de bienes y servicios, al igual que la generación de empleos, además del ámbito contributivo, todo esto enmarcado en el circuito económico del Estado (Massad, 2007) citado por (Barrera & Parra, 2020).

En este sentido, la estabilidad y el crecimiento económico se ven fuertemente influenciados por la solidez y el bienestar a nivel empresarial (Barrera et al, 2022) lo que debe convertir a este tejido en foco de la intervención estatal desde los diferentes gobiernos (locales, departamentales y nacionales) para potenciar, a su vez, el bienestar de sus habitantes.

Así mismo, a nivel organizacional también es menester encontrar al gerente más apropiado que potencie la competitividad de la empresa (Ameer & Hafiz, 2021) y que pueda guiar a su equipo de trabajo por el camino hacia la materialización de la misión y la visión empresarial, garantizando su posicionamiento y su permanencia en el mercado.

Así por ejemplo, se puede evidenciar en la ciudad de Cali, Colombia, que la tendencia de las pequeñas y medianas empresas durante el año 2023 fue a la permanencia e incluso el incremento, lo cual se establece en el *Estudio Económico de la Cámara de Comercio de Cali 2023* que vislumbra el aumento de las microempresas (que son el principal tipo que se presenta con un 89,5%) así como de las pequeñas empresas, que son uno de los tipos que atañe a este estudio y representaban el 7,8%; su stock aumentó en un 3,8% respecto del año 2022 (Cámara de Comercio de Cali [CCC], 2024a).

De hecho, también para el año 2024 se presentó un aumento en el número de pequeñas empresas pasando de 8175 registradas en 2023 a 8583 registradas a septiembre de 2024 (Cámara de Comercio de Cali [CCC], 2024b), lo cual da cuenta de la estabilidad o la durabilidad de las

mismas y puede o no estar relacionado con el éxito de la estrategia empresarial que se implementa, así como la gestión de proyectos al interior de estas organizaciones.

En este sentido, esta investigación se hace pertinente debido a que se podría evidenciar la puesta en marcha de estrategias empresariales exitosas en las pequeñas empresas de Cali que sirvan de estímulo y ejemplo a otras organizaciones del mismo tipo en este territorio y en otros. Adicionalmente, no se cuenta con estudios recientes que analicen las estrategias empresariales y la gestión de proyectos como herramienta administrativa en las pequeñas empresas en esta localidad, por lo que este sería un aporte novedoso para la ciudad y para la producción académica de la Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO-.

2. REVISIÓN LITERARIA

La revisión literaria que se presenta a continuación se establece desde una perspectiva teórica integrada por los componentes o conceptos que orientan la pregunta y objetivos de investigación. Estos conceptos son la estrategia empresarial para comprender las formas de gerenciar de los CEO; las estrategias genéricas de Porter, que incluyen el liderazgo en costos, enfoque o concentración, diferenciación y estancamiento en la mitad; y la gestión de proyectos como herramienta de gestión.

2.1.Estrategia empresarial

De manera preliminar, se puede conceptualizar la estrategia como un conjunto de medidas orientadas a obtener una ventaja competitiva y duradera en periodos ante la competencia, a través de la adaptación de las herramientas, las habilidades de la organización y el contexto en el que se ejecuta, y con el propósito de cumplir con los planes de los diversos grupos que la componen (Munuera & Rodríguez, 2020).

Para Pérez & Rojas (2022) la estrategia empresarial es un elemento de gran importancia para administrar los recursos de una compañía y para su adecuado direccionamiento a nivel general. Estos autores vinculan el origen del concepto de estrategia con el ámbito militar en relación con la dirección de los ejércitos, mencionando la influencia de figuras como Nicolás Maquiavelo, Napoleón Bonaparte y Clausewitz, siendo este último un compilador de ideas acerca de las estrategias de Napoleón en batalla. Los autores también mencionan a Taylor, Fayol y Ford entre los años de 1900 a 1930 como pioneros de la estrategia empresarial como tal, en el marco de la administración científica y los procesos de industrialización; así como a Porter, quien agrega el

elemento de la competitividad, el cual permanece en el siglo XXI aunado al concepto de globalización que expande las posibilidades tecnológicas, de diversificación y apertura de mercados. También se inserta en este período un aspecto fundamental dentro de la estrategia empresarial: la ética, reflexionando acerca de la creación de valor compartido como una meta superior a la de solo hacer dinero sin importar qué.

De esta manera, considerando que a través del tiempo el concepto se ha nutrido de diferentes enfoques y perspectivas, se puede observar que Pérez & Rojas (2022) parten del estudio de otros autores para establecer que la estrategia empresarial es una noción multidisciplinar o que involucra aportes desde diferentes campos del conocimiento como la economía, que aporta mediante el análisis del capital y estudiando las actividades comerciales; la psicología, que permite estudiar la psique de las personas individuo y sus capacidades; también la sociología, que interpreta cómo las actividades del individuo se configuran en contextos colectivos; y también, las ciencias políticas desde donde se analiza los procesos de negociación y relaciones de cooperación vinculados al poder.

Por su parte, para Fernández (2012) la estrategia empresarial podría definir el plan que formula una empresa para obtener o crear su ventaja competitiva dentro del entorno en el que opera frente a otras de su mismo objeto social o afín, garantizando su superioridad y permanencia. Esta estrategia integra elementos tanto internos como externos, siendo los internos los que se relación con la estructura y la dinámica de la empresa tal como el talento humano, las funciones y la estructura organizacional; y los elementos externos están dados por aquellos factores del mercado que guían la efectividad y competitividad de la empresa, tal como las necesidades a satisfacer, los cambios económicos y políticos, consumidos a quienes está dirigido el producto o servicio, por ejemplo. Este autor contempla varios tipos de estrategias empresariales como las de crecimiento

(donde ubica las estrategias genéricas de Porter), las de diversificación que consisten en la ampliación de la base de sus actividades; las de mantenimiento de la posición que buscan que la empresa conserve la posición exacta que tiene en el mercado (considerado esto utópico por el autor); y estrategias de reducción normalmente adoptadas para afrontar crisis y salvaguardar la empresa al menos de manera parcial.

Adicionalmente, como lo expresan Leiva et al (2024) la estrategia empresarial también puede entenderse como un plan orientado a alinear la organización con las oportunidades y las amenazas que lo rodean, es decir, con factores positivos y negativos a nivel externo, a partir de lo cual se establecen normas que rigen las actividades comerciales, la distribución de recursos al interior de la empresa, los objetivos a seguir y la ventaja competitiva. Esta estrategia no solo busca aprovechar las fortalezas internas de la compañía, sino expandirlas y explorar otras posibilidades, reiterando su relación con la asignación de recursos (y los cambios que pueden ir surgiendo en este ámbito), así como en la innovación de los bienes y/o servicios que produce.

Desde otra perspectiva, también se puede asegurar que la estrategia empresarial es el resultado de la alta competitividad que se ha fortalecido en la sociedad moderna, ya que las organizaciones no son ajenas a esta dinámica de requerir y desear sobresalir entre los de su clase. Así, la estrategia empresarial es la que permite brindar una plusvalía a los productos o servicios que se ofertan a los consumidores satisfaciendo la demanda más rápido o mejor que los otros competidores. Para crearla es imprescindible definir bien los objetivos de la compañía, ya que solo de esta manera la estrategia tendrá éxito. (Díaz et al, 2021)

Así mismo, se puede entender la estrategia como el modo en que la empresa se relaciona con el medio o el contexto en el que se encuentra, generando los insumos y mecanismos clave en el logro de sus planes. Así pues, se concluye que se lo compara con un rendimiento de

administración consciente y explícito de manera previa, ya que su objetivo es garantizar la consecución de los propósitos establecidos desde la organización. En este sentido, se podría afirmar que cuando se habla de estrategia se refiere a la exploración consciente de un objetivo en ejecución desarrollado para generar y sostener ventajas estratégicas que garanticen su competitividad. Puede entenderse, entonces, que la ventaja competitiva es factor distintivo que le otorga la capacidad para lograr utilidades ventajosas de forma competitiva a lo largo del tiempo. Normalmente, para que la compañía sea eficaz y competitiva en el mercado, debe cumplir con las necesidades de conjuntos o segmentos de usuarios, destacarse ante el rival, ofertar productos o servicios dirigidos a dichos segmentos, garantizar movimientos competitivos del opositor, tomar decisiones en dirección de las tendencias de la industria, transformación en la economía o movimientos políticos y sociales entre otros. Poner en marcha en una estrategia que garantice la estabilidad de la empresa en factores internos o externos. (Jijón et al, 2020)

Según Porter et al (1980) la estrategia competitiva consiste en escalar una organización de manera que pueda maximizar el valor de las aptitudes que la diferencian de sus competidores; por otra parte, toda estrategia genérica tiene como finalidad generar valor para los clientes. El inicio de una estrategia administrativa requiere gran empeño y tener planes claramente establecidos, es relevante para destacar en el ámbito empresarial. Ya sea que las metas no estén muy bien definidas, si no se cuenta con las metodologías requeridas, será complejo alcanzar los resultados previstos, o incluso perder ventajas competitivas que permitan destacar entre las compañías del entorno. La formación de una posición competitiva beneficiosa como logro de una buena estrategia competitiva, de acuerdo con Carrión (2007), está vinculada con la toma de decisiones y busca alcanzar posiciones competitivas superiores en comparación con la competencia, buscando sobresalir siendo únicos. Es fundamental considerar que los mercados y las situaciones del entorno

no son siempre idénticas, dado que están en una transformación de cambio y evolución constante; por lo tanto, pueden alterar las circunstancias que inicialmente posibilitaron a una organización obtener una ventaja competitiva. Esto implica que los planes y políticas deben estar diseñados para ajustarse a las circunstancias que vive la organización en diferentes periodos de su existencia organizacional (Díaz, Fierro, & Quintana, 2021).

Finalmente, según Tarziján (2019) La estrategia de la organización está compuesta por dos áreas principales: la estrategia competitiva y la estrategia de negocio. En la primera se cuestiona aspectos como el de qué depende los beneficios competitivos de cada compañía, cuál es su técnica para establecer dichos beneficios en el tiempo y cómo competir para fortalecer la posición de la compañía en la competencia, la estrategia corporativa se cuestiona aspectos como el tipo de negocios en los que participa y las fronteras verticales y geográficas que debería tener la empresa.

2.1.1. Estrategias genéricas de Porter

El autor Michael Porter, autoridad en el ámbito administrativo y estratega empresarial, propuso en el año de 1980 las estrategias genéricas que adoptan las empresas para competir en el mercado; esta propuesta se consolidó en el libro de su autoría *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* en el que establece que existen tres tipos de estrategias que las empresas suelen implementar para ser competitivas y que están dadas por: estrategia de liderazgo de costos globales, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque o concentración.

Además de plantear estos tres conceptos, Porter también describe el riesgo que representa el estancamiento de una empresa en la mitad, es decir, que no implemente ninguna de las estrategias que él propone, en lo cual se profundizará más adelante.

2.1.2.1. Liderazgo de costos globales.

Como se menciona anteriormente, Porter (2008) propone que el liderazgo de costos globales es una de las estrategias genéricas que adoptan las empresas, y que consiste en aplicar políticas que permitan a la compañía ofertar bienes y/o servicios con precios más bajos en relación con sus competidores, de manera más específica, fijar el precio más bajo comparado con la competencia más cercana, logrando fidelizar a los clientes a partir de los precios ofrecidos.

Mediante la aplicación de la estrategia de liderazgo de costos globales, la compañía reduce los costos de producción para brindar sus productos a precios muy bajos en el mercado y es más común y fácilmente aplicable en grandes empresas industriales, con amplios espacios capacitados para la producción rápida y en cantidades importantes. Sin embargo, este enfoque era más propio de los años 70 y 80, acompañado de un control estricto de costos indirectos y reducción máxima de los relacionados con atención al cliente y publicidad, entre otros. Posteriormente, el enfoque está más dirigido a reducir costes mediante la subcontratación de las actividades que no corresponden a la actividad principal de la compañía o que no son su fuerte, conservando la estructura necesaria de servicio al cliente y calidad… (Fernández, 2012)

A partir de lo citado desde otros autores, Beltrán, Calderón, Gallegos, & Guerra (2021) exponen que el liderazgo en costos es un requisito para ser competitivas, ofreciendo productos y/o servicios que se caractericen por tener buena calidad y un precio bajo, lo que en doble vía garantizará que los clientes queden satisfechos y que la empresa genere ingresos constantes mediante las ventas. No obstante, se deben considerar todos los factores necesarios para que se pueda aplicar esta estrategia sin que la actividad económica deje de ser rentable. (Beltrán, Calderón, Gallegos, & Guerra, 2021)

Por otro lado, según Bass (1995), citado por Hidalgo-Cedeño, Pazmiño-Chica & Romero-Zambrano (2021), el liderazgo transformacional implica el proceso de provocar transformaciones significativas en las actitudes de los integrantes y generar compromiso para modificar los objetivos y las estrategias. Por otro lado, lo describen como un proceso de influencia que se fundamenta en la idealización, motivación, estimulación intelectual y consideración personalizada para la transformación del personal en lo relacionado con las habilidades de los integrantes en busca de generar compromisos que beneficien la modificación de los objetivos y las estrategias. Este liderazgo manifiesta de manera evidente una visión y motiva a sus seguidores; además, poseen la habilidad de inspirar, moldear la cultura de la organización y generar un ambiente propicio para la transformación organizacional (Hidalgo-Cedeño, Pazmiño-Chica, & Romero-Zambrano, 2021).

En el ámbito gerencial, la aplicación uno u otro modelo es una forma en que el CEO o gerente orienta su quehacer, en función de circunstancias particulares que deba enfrentar. A partir de allí, se evidenciará el estilo específico que utiliza para liderar; es decir, el estilo de pensamiento se reflejará en la habilidad o aptitud que él desarrolle para resolver falencias en la organización. En este entorno cada vez más complicado, las grandes corporaciones necesitan tener equipos directivos con habilidades acordes con la era. Es necesario que incluyan destrezas para la administración, la dirección de equipos y acomodación ante los cambios, junto con un alto grado de responsabilidad frente a la compañía.

Así, se puede lograr la gestión de los recursos disponibles se realice de forma mucho más eficiente y efectiva. Cannic, Koontz y Weihrich(2012) Los puntos anteriormente mencionados permiten considerar el rol crucial que desempeña el gerente como impulsor principal que promueve las transformaciones en el contexto de un proceso de construcción de un método de eficiencia. Esto produce un nivel de autonomía organizacional bajo una visión conjunta, apta para

administrar y aprender en equipo, frente al compromiso y asociar la visión personal con la visión de aquellos que participan en la búsqueda de decisiones que cumplan con las expectativas, con el propósito de que ésta cumpla con su labor socio productiva. (Hidalgo-Cedeño, Pazmiño-Chica, & Romero-Zambrano, 2021)

2.1.2.2. Diferenciación.

La estrategia de diferenciación de la que habla Porter (2008) se basa en la idea de ofrecer al público un producto único en términos de diseño, materiales, funcionalidad, etc. En este sentido, el mercado percibe el producto como algo novedoso en calidad y tecnología, por ejemplo, haciendo que sea difícil de sustituirlo con otros productos de la competencia, dejando de lado el precio y concentrándose en las características del producto como tal como criterio de elección por parte de los consumidores. En términos del autor, la empresa logra ofrecer "algo que en la industria entera se percibe como único" (Porter, 2008, p. 54)

Parrales et al ((2021) sostienen que Porter expone que la base para formular las estrategias consiste en analizar las potencialidades de un mercado y el lugar que la compañía ocupa allí. Desde allí es posible establecer la estrategia de diferenciación de la compañía, atendiendo a qué se puede ofrecer de manera novedosa o que no tenga par en la competencia. (Parrales et al, 2021)

Para Ferrari et al (2020), un aspecto importante en la estrategia de diferenciación es el nombre o la marca, definiéndolo como un combustible que impulsa la marca y la identidad de la compañía. En contextos más actuales, la marca debe estar creada para fomentar la participación de los consumidores en diferentes medios digitales, por ejemplo, por lo que la creación del naming debe ser un asunto estratégico en el que se consideren los diferentes aspectos que lo van a conformar y que van a dar pie a la diferenciación. Por ello, los autores toman varios referentes que

abordan la importancia de nombrar los objetos, personas, conceptos como algo fundamental, además de que el naming se irá configurando como la imagen del producto que, incluso sin necesidad de apoyo publicitario, será reconocido por el público.

Para Carrió & Consolación (2006) La diferenciación en servicios puede ejecutarse en diversos niveles:

De contenido: transformando elementos, atributos y beneficios del producto.

De continente: empaque vinculado a una imagen emblemática, a una funcionalidad, sencillez de transporte, almacenaje; resguardo, información, a través de la marca y la habilidad de proporcionar al producto o servicio un contenido emocional. Garantiza o servicio: respecto a precios y/o valores añadidos, entre otros, etc.

Acuña-Sánchez et al. (2020), por su parte, aseguran que las empresas que implementan la estrategia de diferenciación generando productos y servicios únicos para sus consumidores presentan una estrategia prospectora, es decir, ser autónomas e innovadoras, además de manejar bajos costos para el público, combinando las estrategias genéricas de diferenciación y liderazgo en costos.

2.1.2.3. Enfoque o concentración.

La siguiente estrategia genérica de la que Porter (2008) habla es el enfoque o concentración que consiste en dirigir el producto de manera más específica a un grupo o segmento de la población, o concentrarse en una línea de productos, por ejemplo, buscando brindar excelencia a un área de mercado en particular. En este sentido, los esfuerzos se dirigen a un sector en especial, siendo este un factor fundamental para competir, atendiendo las necesidades o preferencias particulares de los compradores del producto o el servicio.

El procedimiento de toma de decisiones en la estrategia de concentración inicia con la identificación de la presencia de un problema o una oportunidad. El estudio de la situación es el procedimiento que implica identificar problemas u oportunidades, incluyendo tanto un diagnóstico como una predicción del plan de marketing y de las variables ambientales. Los desafíos se manifiestan al supervisar hasta qué punto se satisfacen los requisitos; las oportunidades surgen cuando los resultados pueden optimizarse mediante la alteración o evolución de las acciones de marketing. (Moran-Chilan et al 2021)

Desde una perspectiva inicial, la estrategia de concentración u orientación al mercado se caracteriza como una cultura empresarial que produce las actitudes requeridas para generar un valor añadido a los consumidores. Esta cultura contribuye a generar un entorno que potencia las posibilidades de aprendizaje del mercado y la voluntad de difundir la información. Las dos ideas innovadoras que se adecuan a esta perspectiva son las de Narver y Slater (1990) y Deshpandé et al. (1993). Desde el punto de vista conductual, la orientación hacia el mercado se puede equiparar al manejo de la información del mercado. En este marco se ubica la propuesta planteada por Kholí y Jaworski (1990) quienes definen la orientación al mercado basándose en tres componentes: la creación de la inteligencia del mercado, su propagación a través del mercado y su difusión a través del mercado. (Munuera & Rodríguez, 2020)

Las teorías organizacionales facilitan el análisis de los aspectos fuertes y débiles de este enfoque, así como comprender los cambios y la manera en que las organizaciones pueden aprovechar su entorno. En este contexto, el impacto sobre los recursos naturales resulta incierto y su utilización es dinámica, lo que demanda estrategias directas y bien definidas. En consecuencia, se requiere adoptar una perspectiva ambiental dentro del ciclo de empresarial que evite que la falta de intención o su inadecuada formulación genere acciones desarticuladas (Leal, 2021).

2.1.2.3. Posición de estancamiento en la mitad.

Cuando de estrategia competitiva se habla, Porter (2008) explica que la posición de estancamiento en la mitad es una postura de riesgo para la compañía ya que, debido a su actividad comercial no se logrará una buena rentabilidad y, por el contrario, se hallará vulnerable en el mercado en el que participa.

Durante los años 1810 y 1850, existió un estancamiento económico. Se trataron de años de decrecimiento del producto per cápita, lo que condujo a que Colombia básicamente desperdicie esos 50 años primeros de vida en el entorno económico. Después de esa época, con el liberalismo, se expandieron las importaciones, principalmente de artículos textiles. Esto terminó con la industria existente en Colombia. Por entonces, inicio un periodo de decadencia (Kalmanovitz, 2019).

La tendencia hacia el estancamiento a tiempos largos no se presenta de igual forma en todos los países. La tasa de crecimiento solo representa un promedio y la variación en su marco varía de un país a otro. En el caso de, Argentina padece una notable inestabilidad en su crecimiento, manteniendo ritmos bastante elevados durante varios años, y después baja al precipicio de la crisis (Salama, 2020).

Entre los elementos del estancamiento en la mitad que se relacionan con la demanda se identifica el que está asociado a la inversión y la escasez de inversión, el alto nivel de concentración del salario, y un incremento de las obligaciones. Entre los elementos asociados con la oferta, figura el tardo aumento de la productividad laboral, el envejecimiento de la sociedad y la limitación del ingreso a la educación universitaria (Aparicio & Guillén, 2020).

En los últimos catorce años, la humanidad ha enfrentado las dos crisis económicas más significativas en un siglo: la crisis financiera que comenzó en 2007-2008 y la que desencadenó la pandemia de coronavirus. Ambas situaciones han demostrado, de manera extrema, las capacidades como los errores del capitalismo. La principal virtud del sistema ha sido su habilidad para superar la primera crisis, y actualmente se encuentra en marcha de lidiar con la segunda. No obstante, este esfuerzo ha implicado un distanciamiento de la ortodoxia económica que predominó desde mediados de la década de 1970, la cual se basaba en el lema de «liberalice, desregule, privatice» Esta política macroeconómica neoliberal, impulsada por los gobiernos conservadores anglosajones (Margaret Thatcher y Ronald Reagand), fue adoptada por gran parte del mundo desarrollado y se impuso a los países menos avanzados y en vías de desarrollo mediante el consenso de Washington, promovido por instituciones como el FMI, el Banco Mundial y el Tesoro de los EE. UU. El costo de este prolongado proceso ha sido elevado, destacando el estancamiento de la productividad total y el incremento extremo de la inequidad en las naciones que han implementado políticas. Han trascurrido casi dos décadas de retroceso, pese a ello, el sistema ha demostrado su notable capacidad de adaptación ante los obstáculos críticos e imprevistos, de origen no probado hasta ahora (Sánchez, 2022).

2.2.Gestión de proyectos

La gestión de proyectos puede analizarse desde factores elementales que conlleva la administración, o desde áreas importantes definidas por entidades internacionales. De todos modos, el director del proyecto tiene que dirigir, facilitar y asumir el compromiso de la terminación exitosa del objetivo, para lo que utiliza múltiples procedimientos, instrumentos y estrategias para el control y la gestión gerencial con miras a cumplir sus metas. Hay diferentes técnicas que

posibilitan la administración de proyectos, desde lo planteado por Vélez; Zapata y Henao (2018), alrededor de los años sesentena empezaron a cobrar importancia, algunas de ellas superando la perspectiva tradicional de los proyectos y su gestión. De acuerdo con los autores, una de las metodologías fue implantada por el Instituto de Gestión de Proyectos en el año de 1969 en los Estados Unidos, estableciendo unos patrones para la gestión de proyectos, fijándolos en el Project Management Body of Knowledge PMBOK®. En este documento ampliamente reconocido a nivel global, inicialmente se contemplaban 9 áreas de conocimiento y 37 actividades o procesos, exhibiendo en su última edición (N°6 del año 2017), otra área de conocimiento: las relaciones con los stakeholders, contemplando, de esta forma, 10 áreas de conocimiento y 49 actividades o procesos. Según el PMBOK, dichas áreas están vinculadas con el proyecto, su ciclo vital y los procesos de desarrollo, planificación, implementación, supervisión y control, y finalización; y se representan por la administración de la integración, administración del alcance, administración del tiempo, administración de los costos, administración de la calidad, administración de los recursos humanos, administración de las comunicaciones, administración de los riesgos, administración de las adquisiciones, hasta tener en cuenta la administración de los interesados (Stakeholders). Estas áreas se ven como muy útiles en la actualidad cuando llega el momento de tomar decisiones, considerando que a partir de ellas se puede gestionar una visión global a nivel de un proyecto (Arocutipa et al., 2020).

Gerenciar proyectos es un factor del sistema de gestión que se sitúa desde la administración estratégica, a través de la dirección de la mejora anual de la operación hasta la administración actual y sus logros. La administración de proyectos se establece de manera más concreto en portafolio, programas y proyectos. Los programas y portafolios se establecen en el nivel estratégico y los proyectos en el nivel táctico (Prado, 2006). La implementación de los proyectos

se gestiona a través de la administración diaria. Un proyecto es el empeño en un tiempo determinado que se realiza para producir un artículo, un servicio o un resultado singular. La administración de proyectos es la implementación de conocimientos, competencias y métodos para poner en marcha proyectos de forma más rápida y excelente Es una competencia estratégica para la entidad que le facilita relacionar los resultados de un proyecto con los objetivos de una empresa para mejorar su posición en el mercado (Alvarado, 2019).

El resultado de las metas de un proyecto puede generar uno o variedad de los siguientes productos: un artículo singular, que puede ser un factor adicional a otro, una mejora o un nuevo producto; un servicio singular con la capacidad de dar cumplimiento a un servicio; un resultado singular, como una conclusión o un documento, y una asociación única de uno o varios productos, servicios y resultados. Las limitaciones de un proyecto comprenden entre otras: la extensión territorial, la calidad, la programación, los recursos, inversión, y los desafíos. La relación entre estos es fundamental, teniendo en cuenta que, si alguno cambia, es probable que alguno se vea perjudicado. La administración de proyectos surge del elemento estratégico, a través del portafolio (a largo plazo) y los programas (a medio plazo). Según las demandas de los clientes y los recursos de la organización, se prioriza proyectos que se llevarán a cabo anualmente. La administración de proyectos se enfoca en ejecutar correctamente las tareas. Es necesario adoptar una perspectiva sistémica de la administración, no debemos considerar la administración de proyectos como un elemento aislado (Alvarado, 2019).

En la actualidad, hay un sinfín de metodologías para la administración de proyectos, encontrando el estándar del PMI, conocido como el Body of Knowledge for Project Management (PMBOK), el estándar de la IPMA, conocido como IPMA Competence Baseline (ICB), la metodología del Marco Lógico (LFA), la norma ISO 21500 que supone una guía que orienta la

administración de proyectos, PRINCE 2, entre otras. No obstante, también existen otras técnicas que diversas organizaciones han implementado en años recientes, principalmente en proyectos de mejora tecnológica, conocidas como metodologías ágiles. Entre estas se incluyen algunas como: metodología agile, metodología SCRUM, Design Thinking y metodología KANBAN (Riano, 2021).

En casos de grandes proyectos que implican inversiones significativas, el análisis de factibilidad se considera una herramienta de guía más apropiada para el periodo de ejecución y funcionamiento. No obstante, en la mayoría de las situaciones, los especialistas y las organizaciones de consultoría que elaboran y valoran los proyectos, pueden ser distintas a las que llevan a cabo su implementación. Por lo tanto, desde su propio punto de vista, éstos deben planificar y ejecutar estos proyectos, programar a través de la creación del "diseño definitivo" las acciones y actividades que respalden el funcionamiento adecuado del proyecto. El análisis de preinversión es ventajoso y fundamental, sin embargo, no basta para la planificación de la realización, puesta en marcha y funcionamiento. Por tanto, es prioridad tratar el "diseño definitivo". Que tiene como actividades esenciales: la identificación y diseño del organismo administrativo y gerencial responsable; la determinación, organización y contratación de los servicios de ingeniería; la elección y contratación de servicios auxiliares (intervención, información, auditor) (Miranda, 2021).

Para que una organización alcance una efectiva competencia de producir valor a largo plazo gestionando adecuadamente los proyectos y recursos, su táctica corporativa deberá centrarse en poner en marcha un plan de ventaja competitiva con duración a lo largo del tiempo. De acuerdo con lo que plantea Porter, existen dos clases de ventajas estratégicas o competitivas que se pueden ser analizar dentro de un mercado, inicialmente, el liderazgo en factores de precios o costos, es

decir, la capacidad de crear un producto o servicio que cueste menos que el del mercado; adicionalmente, menciona el carácter distintivo de los bienes o servicios, es decir, la habilidad de buscar la diferencia y sea atractivo para el consumidor comparado con lo que proporcionan nuestros adversarios. Como efecto directo de estas dos clases de estrategias, se proponen las estrategias universales que pueden implementarse en cualquier sector organizacional; estas tres estrategias, usualmente puestas en marcha de manera individual, pero en ciertas situaciones también asociadas, dependiendo de las circunstancias, para respaldar el aumento del valor de una compañía, son el liderazgo global de costos, la diferenciación y la concentración (Binetti, 2023).

La gestión de proyectos se orienta a la implementación de medios gerenciales que habiliten a la compañía u organización a desplegar una serie de habilidades, en el ámbito personal así como en los equipos de trabajo. Esta actividad tiene como propósito planificar, organizar, dirigir y controlar todos los episodios asociados con el proyecto, dentro de un marco predefinido de tiempo, costo y calidad. En esencia, la gestión de proyectos implica controlar que las cada actividad se realice conforme a lo planeado, y que los costos y estándares de calidad establecidos de antemano se cumplan de manera específica y efectiva. Este factor se asocia con el denominado el desempeño del proyecto. La gestión de proyectos implica poner en marcha las acciones necesarias para llevar un proyecto a término. Esto se traduce en:

- Lograr los objetivos del proyecto,
- Ejecutar el plazo establecido,
- sostenerse dentro de los periodos presupuestarios,
- Y respetar en conjunto las normativas de calidad correspondientes.

Al finalizar un proyecto, es revelante analizar su resultado, lo que implica verificar:

- El grado de realización de los objetivos previamente establecidos,

- La diferencia entre el plazo real y el inicialmente previsto,
- Y la variación entre el costo real y el presupuesto proyectado.

Desde una visión global, La gestión de proyectos, según el autor Pastor (2009), se entiende como una disciplina que articula de forma estructurada aspectos como la planificación, la dirección, el control, el orden y la calidad, con el fin de cumplir los objetivos propuestos en un proyecto. Esto se ilustra en la figura 1

Figura 1

Áreas de la Gestión de Proyectos



Nota: Fuente Pastor (2009)

El término madurez de los proyectos se emplea en el marco de los modelos de capacidad-madurez en su interpretación técnica para referirse a "el grado en el que una compañía implementa procesos de forma explícita y constante, que están registrados, gestionados, evaluados, supervisados y mejorados de manera constante" (CMMI Product Team, 2002, p. 582, citado por Cooke-Davies, 2004, p. 3). El concepto de madurez de procesos tiene sus orígenes en la Gestión

de la Calidad Total, en la cual la adopción de técnicas de control de control estadístico aplicadas al desarrollo permitió evidenciar que la evolución de un proceso técnico se orienta, por una parte, a la reducción de su variabilidad y, por otro, al fortalecimiento de su desempeño promedio (Cooke-Davies, 2002). El desarrollo de los primeros enfoques de madurez estuvo estrechamente vinculado a la evaluación de la capacidad de los procesos. En este contexto, en 1991 el Instituto de Ingeniería de Software de la Universidad Carnegie Mellon formuló el Capability Maturity Model (CMM), considerado un referente inicial que sirvió como punto de partida para la posterior evolución de diversos modelos de este tipo. Estos modelos han sido establecidos en varios departamentos de uso que superan la atención inicial en el desarrollo de software. Salem y Saman (2003) los clasifican en cuatro grados: 1) Modelos de Madurez de Capacidad (evalúan la habilidad para llevar a cabo una actividad específica), 2) Modelos de Madurez de Gestión de Proyectos (P3M), 3) Modelos de Madurez de Habilidad de Cambio (evalúa el potencial y la habilidad de una organización para ajustarse a las modificaciones) (Sánchez-Arias & Solarte-Pazos, 2014).

Para que la gestión de proyectos sea exitosa, se requiere de un adecuado direccionamiento de los recursos para ello. Según Berta Madrigal Torres (2017), el líder es una persona que desempeña su liderazgo e influye en las personas para cumplir los objetivos para el bienestar de todos, se empeña por realizar las cosas eficientes; impulsa confianza e inspira a otros con métodos, técnicas y procesos lógicos, alcanzando compromiso para acciones concretas y reorientando la búsqueda de resultados a diferentes plazos (p. 19). Esta definición se asemeja al tipo de líder que se necesita en la administración de proyectos. Las personas pueden inspirar y fortalecer a los demás, pero primero necesitan de la actitud y la necesidad de crecer como líderes (George et al., 2011, p. 10). El líder en la gestión o dirección de proyectos también debe promover dentro de las compañías dinámicas para promover el crecimiento de los empleados, dado que este rendimiento

puede ser perjudicado por falta de una buena planificación. Por lo tanto, es fundamental analizar objetivos y definir actividades específicas con plazos concretos (definido por el camino que deberá seguir el proyecto), fijar cronogramas de seguimiento, establecer tiempos requerido para llevar a cabo cada tarea, prever a las incertidumbres y amenazas a los que se podría enfrentar, ordenar los trabajos por orden de prioridad, así como para administrar adecuadamente el tiempo apoyándose con herramientas e incluso aplicaciones tecnológicas que resultan beneficiosas para mejorar la gestión y el rendimiento, a través de algunas herramientas: Kanban, Ejemplo de Gantt y el Método crítico de camino o ruta (CPM). De manera eficiente el control y la evaluación contribuyendo a la administración del rendimiento (Beltrán et al., 2021)

Finalmente, resulta necesario reforzar la gestión de proyectos en distintos ámbitos de la actividad productiva. En el contexto colombiano, el sector agropecuario desempeña un papel clave en la economía nacional. Aunque existen diversas entidades encargadas de canalizar recursos a través de convocatorias y proyectos, con frecuencia estos mecanismos no logran los resultados esperados. En regiones como Boyacá, por ejemplo, se evidencia que los campesinos enfrentan limitaciones para acceder a dichos recursos, lo que pone en evidencia la necesidad de implementar herramientas que faciliten la gestión de los proyectos desde su formulación hasta su ejecución (Cuevas, Puentes y Serrano, 2023). En consecuencia, muchos proyectos sociales con impacto agrícola no alcanzan una gestión adecuada, en parte debido a la falta de fortalecimiento de capacidades en la población beneficiaria, lo que reduce el impacto previsto. Esta situación también se presenta en otros sectores, donde las pequeñas y medianas empresas (PYME), aunque cuentan con recursos para iniciar actividades económicas, requieren apoyo adicional para mejorar la gestión de sus proyectos.

3. METODOLOGÍA

En la presente sección se explicará la metodología implementada para llevar a cabo este proceso de investigación sobre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos de las PYME de instalación y mantenimiento de aires acondicionados en Cali, 2023, la cual se desarrolla como tesis de maestría en Administración de Empresas. La estructura que presenta este trabajo a nivel general atiende al modelo de Liévano et al (2024) para trabajos de grado de maestría en ciencias de la administración.

3.1.Enfoque y alcance de la investigación

Según lo exponen (Hernández et al, 2010), el enfoque cualitativo de investigación permite familiarizarse con actores, contextos y fenómenos y su implementación tiene gran sentido cuando hay poco conocimiento sobre el tema estudiado. Así mismo, permite una complementariedad al momento de analizar y describir información estadística o numérica para contextualizarla (Galeano, 2004), es decir, sin la intención de implementar un enfoque cuantitativo o una generalización de resultados.

En concordancia con lo anterior, “el alcance exploratorio es de gran utilidad para acercarse a temas poco estudiados y sentar las bases para futuras investigaciones” (Calderón, 2012, pág. 6), es decir que para el caso de este estudio, permite conocer qué estrategias aplican o ponen en marcha las empresas y cómo gestionan los proyectos de las PYME de instalación y mantenimiento de aires acondicionados que es un fenómeno del que no se ha escrito de manera particular o si no lo hacen. Todo esto, partiendo de que no se ha examinado previamente y se podrá conocer las características

de esta situación o fenómeno (Ramos, 2020). Si bien, en el marco de este enfoque y alcance se aplica la fenomenología empírica, no se discriminan los datos numéricos encontrados durante la recolección de información y que generen resultados estadísticos, sin que esto propenda por la generalización de los resultados. Por ello se resalta que se busca la profundización de conceptos (Ramos, 2020) desde de la percepción de los CEO que hacen parte del proceso.

3.2.Población y muestra

En este apartado se presentará la población establecida así como la muestra seleccionada para esta investigación, exponiendo el procedimiento usado para determinarlos dentro del universo de las posibilidades de investigación.

3.2.1. Definición de la población

En el presente estudio, la población que se definió como objeto fueron CEO de las PYME de instalación y mantenimiento de aires acondicionados en Cali Colombia. En el marco de esta investigación, se entenderá a los CEO como *Chief Executive Officer* (significado de las siglas en inglés), que traducido al español significa Principal Jefe Ejecutivo o Director Ejecutivo, y en este caso puntual es la persona que ejerza cargos como CEO; gerente general; presidente; jefe de junta directiva o equivalentes dentro de las empresas estudiadas (Abels & Martelli, 2013). Así mismo, se seleccionó un CEO por cada PYME que participó en la investigación.

Por su parte, el concepto de empresa se entenderá como la sociedad comercial con ánimo de lucro como la sociedad anónima -S.A.- y sociedad anónima por acciones simplificadas -SAS-, sociedad anónima limitada, comanditaria y las cooperativas de manera especial y que, legalmente, son consideradas sin ánimo de lucro. (Barrera, 2017).

El tamaño de la empresa, para este caso las pequeñas y medianas empresas o PYME, se caracterizan como se observa en la tabla 2, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo, partiendo de los siguientes factores: sector, cantidad de colaboradores e ingresos por la actividad económica (Barrera et al, 2022).

Tabla 2

Clasificación empresarial en Colombia por tamaño

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

Nota. Adaptado de Barrera et al. (2022)

[1] Unidad de Valor Tributario-UVT

Para la selección de las empresas incluidas en el estudio, se estableció como condición la participación voluntaria de sus directivos (CEO). Asimismo, se consideraron únicamente aquellas pequeñas y medianas empresas dedicadas a la instalación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado en la ciudad de Cali, con una trayectoria superior a un año desde su constitución legal.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

En relación con las encuestas y su aplicación, se seleccionó una muestra de 60 CEO de PYME de instalación y mantenimiento de aires acondicionados legalmente constituidas de la ciudad de Cali Colombia. Esta selección se hizo bajo el tipo de muestreo a conveniencia, siendo la principal variable la cercanía de los estudiantes al contexto establecido; en este sentido, se seleccionó la muestra en la ciudad de Cali, Colombia.

En cuanto a las entrevistas, su aplicación la muestra con la que se desarrolló fue de 6 CEO de PYME de instalación y mantenimiento de aires acondicionados legalmente constituidas en Cali Colombia. Al igual que para el caso de las encuestas, también en las entrevistas se realizó un muestreo a conveniencia atendiendo al criterio de cercanía con el contexto por parte de los estudiantes, seleccionando así mismo la ciudad de Cali, Colombia.

3.3.Instrumento(s)

Para este estudio se implementaron dos herramientas para la recolección de datos que se aplicaron al mismo individuo. En primera instancia, una encuesta (ver apéndice 1 Encuesta). Este instrumento se constituye de preguntas cerradas que fueron procesadas mediante MS Excel. La

encuesta se formuló con base en la propuesta de Liévano (2024) que permite identificar el tipo de estrategia empresarial según propuesta de Michael Porter -además de contar con preguntas relacionadas con la gestión de proyectos-, y fue validada por medio de los métodos de juicio de expertos y de test y retest, así como con el cálculo del Alfa de Cronbach. La encuesta se aplicó con un carácter totalmente anónimo sin la posibilidad de vincular a ninguno de los sujetos de investigación con las respuestas obtenidas, buscando la mayor honestidad en las respuestas y el menor sesgo en los resultados.

En segundo lugar, se hizo uso de una entrevista semiestructurada (ver apéndice 2 Entrevista semiestructurada) que, mediante preguntas de carácter abierto dirigidas a los CEO, permitió generar información cualitativa sobre las empresas seleccionadas. La entrevista se procesó utilizando el software Atlas.ti, validándose mediante el método denominado juicio de expertos.

3.4.Descripción de procedimientos

Para llevar a cabo el procedimiento de aplicación de herramientas de recolección de información se tendrán en cuenta 3 momentos:

En primer lugar, habrá un momento capacitación que debe brindar el investigador principal a los estudiantes en el marco del proyecto nodo, instruyéndoles frente a la constitución de los instrumentos, sus elementos, tipos de preguntas y la aplicación de los instrumentos como tal.

En segundo lugar, se desarrollará un momento de aplicación de la primera herramienta para la generación de datos que es la encuesta; esta se aplicará por parte de los estudiantes a 60 CEO según el tipo de muestreo establecido (muestreo a conveniencia), abordando a la población objeto de estudio para ello. Este instrumento se desarrollará por parte del encuestado, de manera

presencial en formato físico. Los resultados que arroje esta herramienta se consignarán automáticamente en una base de datos online a través de un Formulario de Google disponible en el siguiente link: https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7

En un tercer momento los estudiantes aplicarán la entrevista semi estructurada a 6 de los 60 encuestados, como se mencionó anteriormente, seleccionados también a partir de un muestreo a conveniencia. Los estudiantes grabarán el registro de voz en archivos de audio para su fiel transcripción de manera posterior, reportando la información de la empresa a la que se encuentra vinculado cada CEO mediante un nuevo formulario de Google en línea disponible en el siguiente link: https://forms.gle/iiSQFHNkUWsnQ43T6

Es importante resaltar que antes de realizar tanto la encuesta como de la entrevista cada sujeto participante deberá firmar un consentimiento informado en el que se explican las condiciones de participación y el uso que se dará a la información suministrada por ellos (ver apéndices 3 y 4 Formato Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta y Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales entrevista, respectivamente).

3.5.Análisis de información

El proceso para analizar los datos obtenidos en este estudio se pretende realizar a partir del procesamiento de datos obtenidos mediante el uso de dos instrumentos tecnológicos. Inicialmente, se hará uso del programa MS Excel Office 365 que permitirá la tabular y procesar los datos cuantitativos recolectados por medio de la encuesta. Finalmente, se empleará el software Atlas ti,

mismo que permitirá clasificar y analizar los datos cualitativos recolectados mediante la entrevista semi estructurada.

3.5.1. De la encuesta

Una vez aplicadas las encuestas y procesadas mediante MS Excel Office 365, se hará uso de la estadística descriptiva para analizar la información sociodemográfica relacionada con tamaño de la compañía, así como el tiempo de permanencia de la misma, el sector en el que participa dentro de la economía, origen del capital, naturaleza, género de los CEO encuestados, así como sus rangos de edad y nivel de estudios.

La estadística descriptiva también permitirá el análisis de información relacionada con las estrategias genéricas de Porter aplicadas en cada empresa además de los datos relacionados con el uso o ausencia de la gestión de proyectos en tanto herramienta gerencial de los CEO en cada compañía.

3.5.2. De la entrevista

Después de realizar la aplicación del instrumento, su registro mediante grabación de voz y la posterior transcripción de las entrevistas, se procederá al análisis de la información obtenida. Para ello, se empleará el software Atlas.ti como herramienta de apoyo en la organización y codificación de los datos cualitativos. En este proceso, se adoptará un enfoque inductivo, orientado a construir categorías a partir de la revisión detallada del material recolectado, sin partir de clasificaciones preestablecidas (Rodríguez et al., 2005). En otras palabras, el análisis busca desarrollar interpretaciones teóricas a partir de la exploración y descripción de cada caso particular,

avanzando desde las experiencias individuales hacia comprensiones más generales que integren el conjunto de la información.

3.6.Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

Debido a que la investigación implicó la recolección de información proveniente de participantes humanos, se adoptaron lineamientos éticos acordes con este tipo de estudios. En este sentido, se tuvieron en cuenta los principios establecidos en la Declaración de Helsinki en relación con investigaciones que involucran sujetos humanos (Asociación Médica Mundial [AMM], 1964). Entre estos criterios se incluyó la obtención del consentimiento informado por escrito y la garantía de que los participantes pudieran retirarse libremente en cualquier momento. De igual forma, los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron evaluados por el comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, entidad que emitió la aprobación correspondiente.

3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales

De manera coherente con los criterios y consideraciones éticas tenidas en cuenta para este estudio, se proporcionará un consentimiento informado a cada sujeto participante en el estudio por cada instrumento aplicado; es decir, se contará con un consentimiento diferente para la encuesta y para la entrevista. En los casos en que los participantes respondan a la encuesta y también a la entrevista deberán dar su consentimiento por escrito mediante el formato correspondiente para cada uno, o sea, deberán firmar dos consentimientos (ver apéndice 3 Consentimiento informado y

autorización de procesamiento de datos personales encuesta y 4 (Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta).

4. RESULTADOS

En este apartado se presentan los principales resultados derivados del trabajo de campo, el cual contempló la aplicación de 60 encuestas y 6 entrevistas a pequeñas y medianas empresas (PYME) pertenecientes al sector de mantenimiento preventivo de equipos de aire acondicionado en la ciudad de Cali, Colombia. El análisis de la información se llevó a cabo considerando los objetivos definidos en la investigación, con el propósito de exponer de manera comprensible los hallazgos obtenidos. Estos resultados permiten reconocer patrones y características relevantes dentro de la población estudiada, especialmente en lo relacionado con la adopción de estrategias de mercado y el desarrollo de prácticas de gestión de proyectos en las organizaciones..

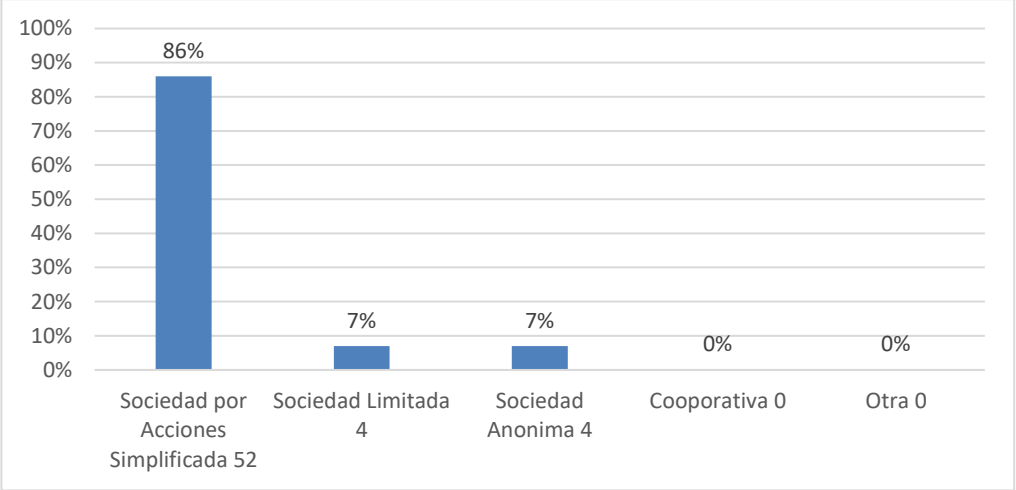
4.1 De la Encuesta

En esta sección se realiza una descripción de las empresas que participaron en el estudio, abordando diferentes características de las organizaciones dedicadas al mantenimiento preventivo de aire acondicionado. Para ello, se tuvieron en cuenta variables como el sector económico, el tiempo de funcionamiento y algunos aspectos generales asociados a los CEO, lo que facilita una mejor comprensión de su trayectoria dentro del contexto organizacional actual.

En la figura 2 se presenta la clasificación de las organizaciones identificadas en las empresas analizadas, lo cual permite observar su distribución y la tendencia predominante dentro del sector.

Figura 2

Tipo de Sociedades



De esta manera, como se observa en la figura 2, se llevó a cabo el registro de 60 PYME y se encontró que la gran mayoría de estas corresponde a Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S) con un total de 52 empresas de este tipo que equivale al 86%, de las encuestadas, evidenciando su predominancia sobre los otros tipos de empresa. Con respecto a las Sociedades Limitadas y las Sociedades Anónimas, se encontró que cada una representa un 7% del total de la población participante, lo que corresponde a 4 empresas de cada tipo.

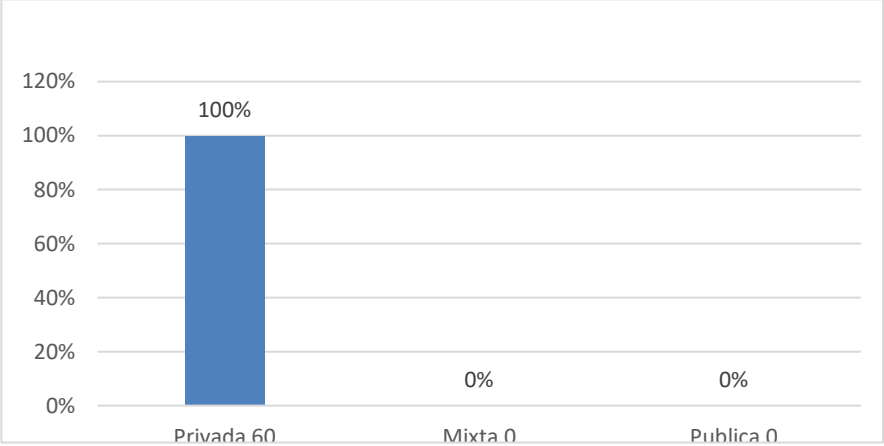
En este sentido, se evidencia que tanto las sociedades limitadas como las sociedades anónimas son las empresas que tienen menor presencia, lo que sugiere que, aunque existen compañías con estructuras societarias tradicionales como estas, los empresarios podrían tener predilección por la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Esto podría atribuirse a la flexibilidad administrativa y jurídica que ofrece la S.A.S., ya que permite constituir una empresa con un solo socio, simplifica los trámites ante la Cámara de Comercio y reduce costos operativos

en comparación con otros tipos de sociedades. Además, este modelo facilita la atracción de inversionistas y la formalización de emprendimientos, factores clave en un entorno empresarial dinámico como el de la ciudad de Cali, Colombia.

Por otra parte, la figura 3 Representa el origen de las empresas del sector servicios en Mantenimiento de aire acondicionado distribuyéndolas en Privada, Mixta y Publica. Evidenciando sus respectivas participaciones.

Figura 3

Origen de las Empresas



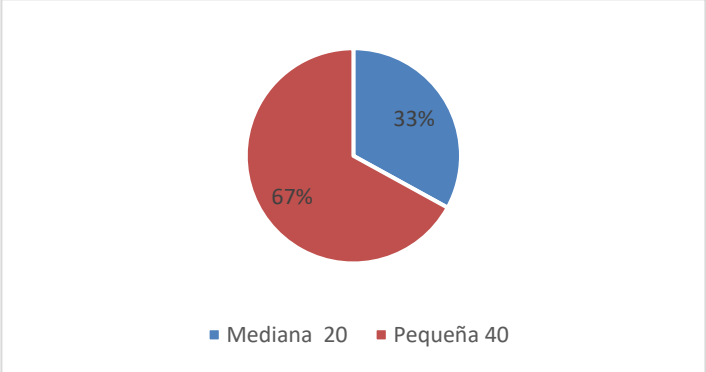
De acuerdo con los resultados de las encuestas el total de las PYME participantes se encuentran en el sector privado, lo que representa el 100% de la muestra. De este modo, los datos evidencian que el total de la muestra seleccionada opera con capital de origen particular, sin participación directa del Estado ni de capitales combinados. Este patrón refleja una estructura empresarial altamente orientada al sector privado, característica de economías locales donde el emprendimiento y la iniciativa privada son los principales motores que potencian el empleo y la economía. Además, la ausencia de empresas públicas o mixtas sugiere que los servicios y actividades productivas de las empresas analizadas se encuentran descentralizados y gestionadas

principalmente por el sector empresarial independiente, lo cual tiene implicaciones en términos de competitividad, autonomía administrativa y dinamismo económico local.

La figura 4 presenta la distribución de las empresas encuestadas según su tamaño dentro del sector de mantenimiento de aire acondicionado. Es importante precisar que la investigación se enfocó en pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Cali, Colombia, a partir de una muestra conformada por 60 unidades de negocio.

Figura 4

Tamaño de la Empresa

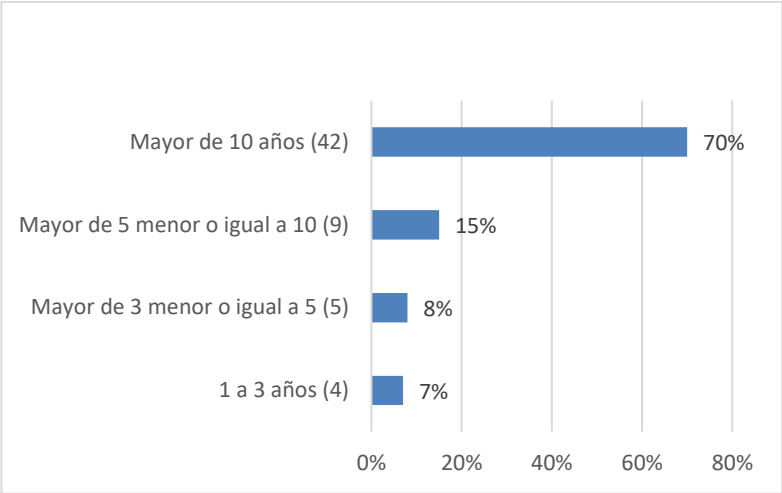


Así, de las 60 empresas encuestadas, se encuentra que 40 empresas corresponden a pequeñas, lo que equivale a un 67%. Este resultado representa un segmento de mayor porcentaje frente a las medianas empresas que ascienden solo a 20 con un porcentaje del 33%.

Por otro lado, en la figura 5 se puede contemplar la antigüedad de la empresa de servicios de mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali-Colombia, expresada en rangos que son: de 1 a 3 años; mayor de 3 menor o igual a 5 años; mayor de 5 menor o igual a 10 años; y mayor a 10 años de funcionamiento. Esto permitió diferenciar el tiempo y la experiencia en que se ubican las empresas analizadas.

Figura 5

Antigüedad de la Empresa



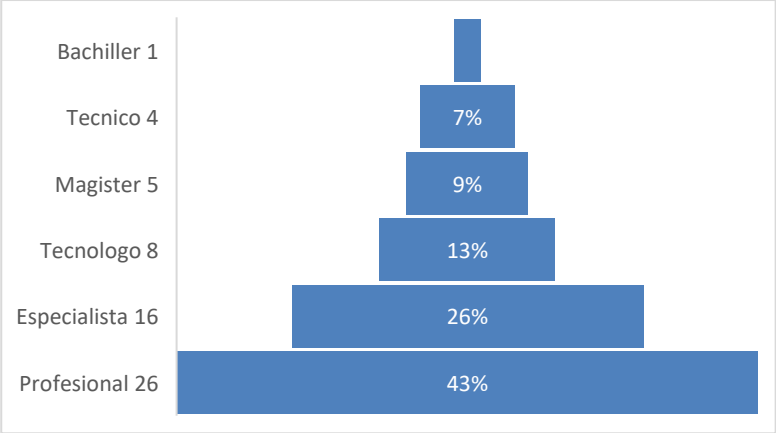
Como se observa en la figura 5, los resultados de la encuesta aplicada indican que 42 de las empresas participantes en esta investigación registran una permanencia en el mercado superior a 10 años, lo que equivale al 70% de toda la muestra. A su vez, se encontró que las organizaciones con una duración mayor a 5 años e igual o inferior a 10 presentan un registro de 9 empresas que corresponde al 15%. En cuanto al rango mayor a 3 años y menor o igual a 5, se identifica que solo 5 empresas equivalentes a un 8% se ubican allí, derivando en que las empresas que tienen entre 1 y 3 años representen la menor cantidad, es decir, solo 4 negocios que representan un 7%. Desde un enfoque técnico, estos resultados indican que el ecosistema empresarial caleño se caracteriza por una alta estabilidad y madurez organizacional, dado que una proporción significativa de las empresas ha logrado mantenerse activamente por más de una década. Esto refleja capacidad de adaptación, sostenibilidad financiera y consolidación en el mercado local y regional.

En relación con el mayor grado de escolaridad culminado por los CEO de las organizaciones analizadas, la figura 6 muestra que este varía entre el bachillerato y el nivel de

maestría. Dicho aspecto permite identificar la formación académica de los que están a cargo de las empresas en el sector servicios de mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali y su influencia en la gestión de proyectos y toma de decisiones en la empresa.

Figura 6

Nivel de Escolaridad de los CEO



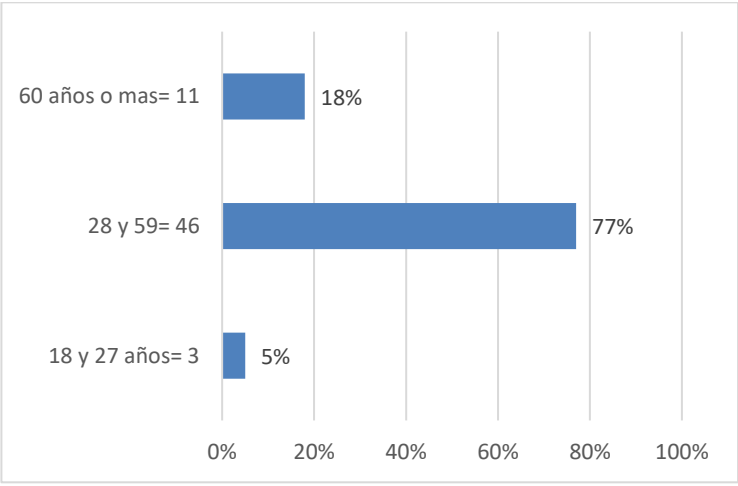
Como representa la figura 6, el grado de escolaridad de los representantes de las empresas encuestadas de servicios de mantenimiento en aire acondicionado comprende los niveles Bachiller, Técnico, Tecnológico, Profesional, Especialista y Magister según resultados mostrando de manera clara el nivel educativo predominante entre los participantes de las empresas encuestadas en la ciudad de Cali. Se observa, así, que la mayoría de ellos cuenta con una formación profesional universitaria, representando el 43% del total, lo que evidencia una fuerte presencia de personal calificado en los niveles directivos y administrativos. En segundo lugar, se destacan los especialistas, quienes constituyen el 26% de los encuestados, lo que indica que una parte importante del grupo ha decidido continuar su formación académica y profundizar en áreas

específicas de conocimiento. Este dato refleja un interés por la actualización y el perfeccionamiento profesional, elementos clave para la mejora continua dentro de las organizaciones. Por su parte, el 13% de los CEO cuentan con formación tecnológica orientada a la aplicación práctica; otro 9% son personas con formación de maestría (magíster) orientada a la profundización de conocimientos específicos; y en menor proporción, se encuentran los directivos con formación técnica (7%) y bachilleres (2%).

A continuación, la figura 7 da cuenta de los rangos de edad en los que se ubican los CEO de las empresas de servicios de mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali participantes en este estudio. Para ello los rangos establecidos fueron: de 18 a 27 años; entre 28 y 59 años y 60 o más años.

Figura 7

Rango de Edad de los CEO



De este modo, la figura 7 evidencia la distribución por rangos de edad de los participantes, encontrando que la mayoría de los encuestados (46 personas) se encuentra en el rango de 28 a 59

años, lo que representa aproximadamente el 77% del total. Este grupo concentra a la población económicamente activa y con mayor experiencia laboral, lo cual sugiere que la dirección de estas empresas es principalmente ejercida por personas en una etapa de madurez profesional y estabilidad laboral. En segundo lugar, se observa que 11 personas (18%) tienen 60 años o más, lo que indica la presencia de directivos de amplia trayectoria y conocimiento acumulado. Finalmente, un grupo reducido de 3 personas (5%) pertenece al rango de 18 a 27 años, es decir, jóvenes que inician su vida laboral o profesional. Su baja participación podría estar relacionada con la preferencia de las empresas por personal con mayor experiencia o formación consolidada.

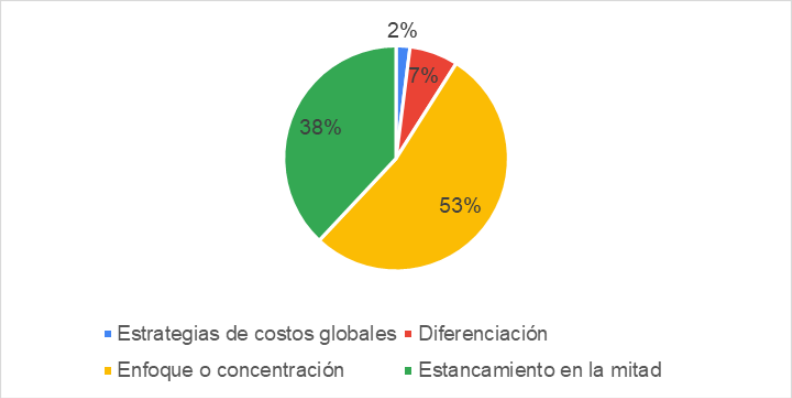
4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter

En este apartado se muestran los resultados de la aplicación de la encuesta en lo relacionado con la identificación de las estrategias genéricas de Porter implementadas en las organizaciones participantes en este estudio, discriminando luego estas cifras por procedencia del capital y tamaño de las empresas encuestadas.

En la Figura 8 se observa la implementación en mayor o menor medida de las estrategias de mercado en el grupo de empresas encuestadas, utilizando como referente la clasificación de estrategias genéricas de Porter, a saber, estrategia de costos globales, diferenciación, enfoque o concentración y estancamiento en la mitad.

Figura 8

Estrategia Genérica de Porter Implementada



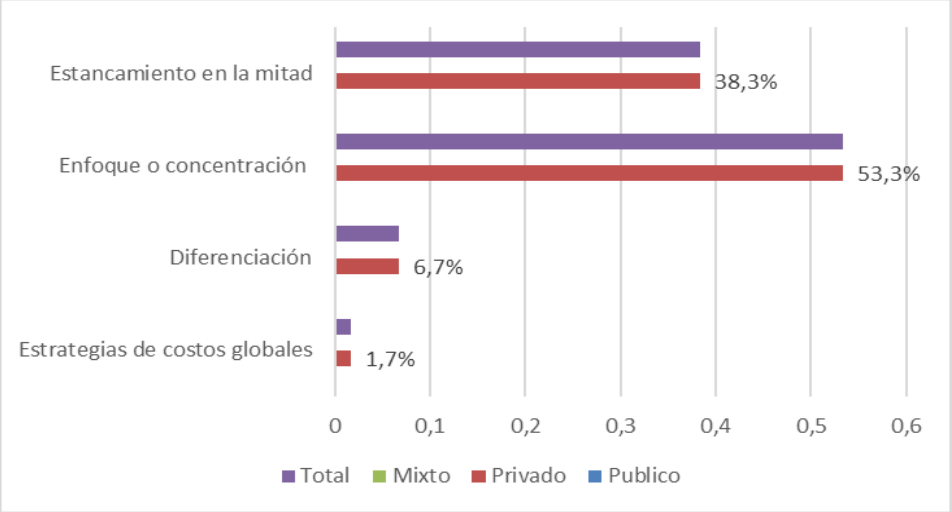
De esta forma, se presenta la distribución porcentual de las estrategias empresariales adoptadas por las empresas encuestadas en la ciudad de Cali, Colombia, evidenciando en los resultados que la estrategia de enfoque o concentración es la predominante, representando el 53% del total. En segundo lugar, el 38% de las empresas se ubica en la categoría de "estancamiento en la mitad", lo que sugiere que no presentan una orientación estratégica claramente definida. Por otra parte, un 7% de las empresas aplica una estrategia de diferenciación, orientada a destacar sus productos o servicios mediante atributos únicos, innovación o calidad superior. Finalmente, solo un 2% emplea estrategias de costos globales, centradas en la eficiencia operativa y la reducción de gastos para ofrecer precios más competitivos.

Por su parte, en la figura 9 se puede evidenciar la relación entre las estrategias genéricas de Porter diferenciación, enfoque o concentración, y estrategias de costos globales, y el origen de capital, clasificado en tres categorías: Mixto, Privado y Público. Este análisis nos permite observar cómo diferentes tipos de organizaciones adoptan enfoques estratégicos distintos según su naturaleza y objetivos. Destaca especialmente la preferencia del sector privado por estrategias de

enfoque o concentración, mientras que las estrategias de costos globales presentan una baja adopción en todos los sectores.

Figura 9

Vinculación entre la Estrategia Genérica y el Origen Empresarial



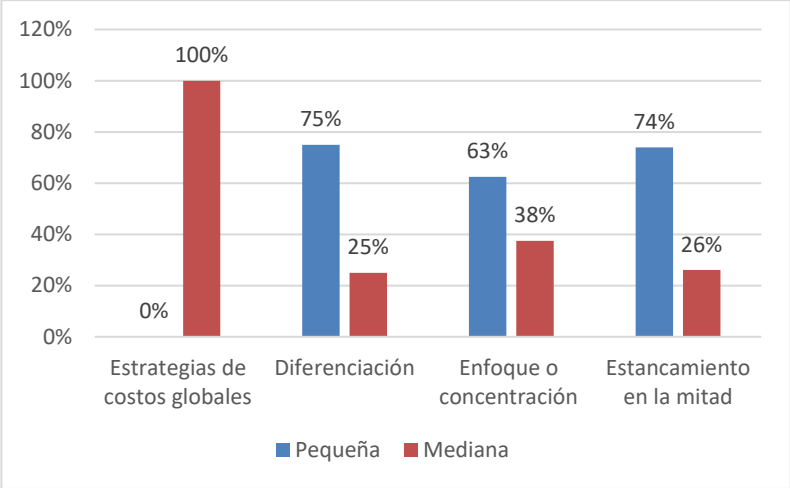
La figura 9 muestra la distribución de las estrategias empresariales implementadas por las organizaciones encuestadas en la ciudad de Cali, diferenciadas según el origen de capital de la empresa (privada, mixta o pública). En este caso, se evidencia que todas las empresas pertenecen al sector privado, lo cual se refleja en las barras de color rojo, mientras que no se registran valores para los sectores mixto o público. En términos de resultados generales, se observa que la estrategia de enfoque o concentración predomina ampliamente, con un 53,3% del total. La segunda estrategia más representativa es la denominada “estancamiento en la mitad”, con un 38,3%. Por su parte, la estrategia de diferenciación alcanza un 6,7. Finalmente, apenas un 1,7% de las empresas aplican estrategias de costos globales.

En la Figura 10 se muestra la relación entre las estrategias genéricas de Porter y el tamaño de las empresas, diferenciando entre organizaciones pequeñas y medianas. Se observa que las

empresas pequeñas tienden a adoptar con mayor frecuencia la estrategia de enfoque o concentración, lo que indica una orientación hacia nichos específicos del mercado. Sin embargo, también presentan una alta incidencia de estancamiento en la mitad, lo que sugiere que muchas de ellas no logran definir claramente su posicionamiento competitivo.

Figura 10

Relación entre la Estrategia Genérica y el Tamaño de las Empresas



Se demuestra una clara vinculación entre las estrategias genéricas de Porter y el origen empresarial de las empresas analizadas. Observamos que la estrategia de enfoque o concentración es la más adoptada con un 53%, especialmente en el sector privado, lo que nos sugiere que estas empresas tienden a especializarse en nichos de mercado o segmentos específicos para lograr ventajas competitivas. Consideramos que esta preferencia puede estar relacionada con la necesidad de diferenciarse en entornos altamente competitivos y con recursos limitados. Por otro lado, la estrategia de diferenciación muestra una presencia moderada con un 6.7%, lo que indica que algunas organizaciones, principalmente privadas, buscan destacar mediante atributos únicos en sus productos o servicios. En contraste, las estrategias de costos globales tienen una baja

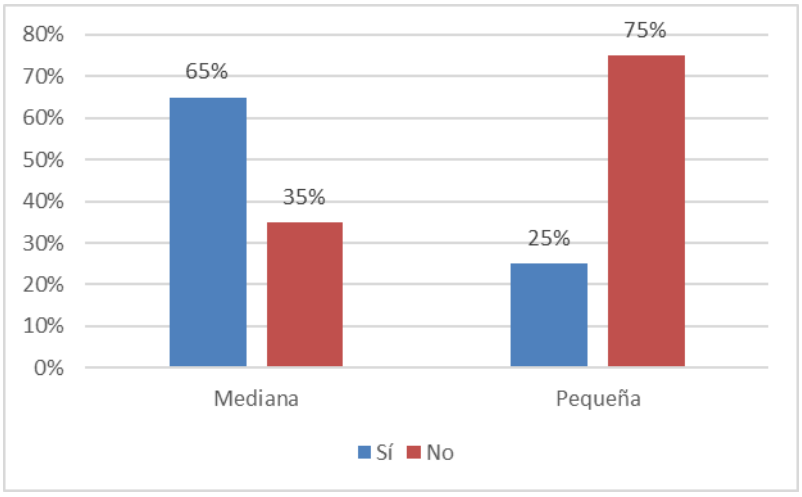
representación en todos los sectores con un 1.7%, lo que podría reflejar las dificultades que enfrentan las empresas, especialmente las públicas, para competir mediante eficiencia operativa y reducción de costos a gran escala.

4.1.2. Del uso de Gestión de Proyectos como Herramienta Empresarial

La gestión de proyectos puede representar una herramienta empresarial clave para superar las limitaciones estratégicas que enfrentan especialmente las empresas pequeñas y medianas. Así, en la figura 11 se puede apreciar el uso de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, mostrando la distribución comparativa de su uso entre las empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Cali, Colombia, que participaron de la encuesta.

Figura 11

Uso de la Gestión de Proyectos como Herramienta Empresarial



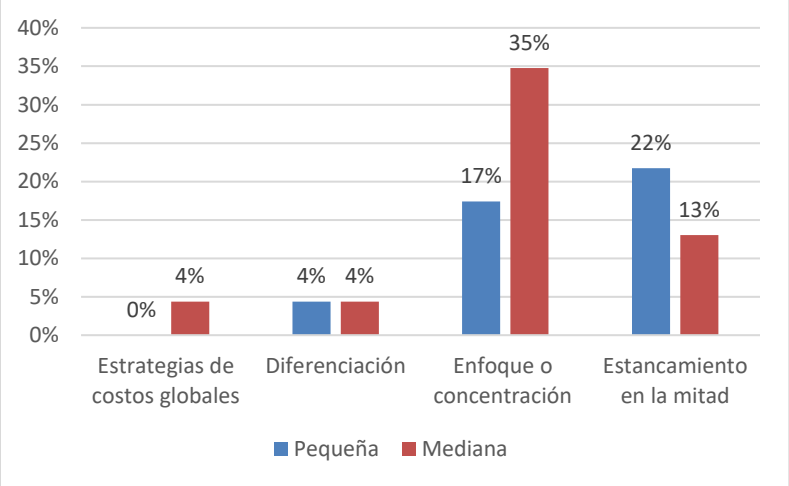
En la figura anterior se muestra que tanto en las empresas medianas como en las pequeñas se da el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial, pero en ninguno de los casos la totalidad de los negocios la utilizan. Así, se observa que, al discriminar las empresas analizadas

por tamaño, las pequeñas tienen una mayor tendencia al uso de la gestión de proyectos con un 75% de las mismas que la aplican como herramienta empresarial mientras que el otro 25% no la utiliza. Por su parte, en las medianas empresas que participan de este estudio también se muestra un gran porcentaje de utilización de este instrumento con 65% de las mismas que lo implementan frente a un 35% que no lo hace.

Seguidamente, se puede apreciar la figura 12 en la que se relacionan la gestión de proyectos y la estrategia empresarial, cuya vinculación podría favorecer la capacidad adaptativa de la empresa a los cambios del contexto, la toma de decisiones y asegurar que cada iniciativa esté orientada a generar valor en la organización.

Figura 12

Gestión de Proyectos y Estrategia Empresarial



Así, se puede observar que las empresas, entre pequeñas y medianas, que implementan la gestión de proyectos como herramienta empresarial también tienden a presentar la aplicación de una estrategia genérica de las propuestas por Porter.– Como lo muestra la figura 12, de las pequeñas y medianas empresas que implementan la gestión de proyectos, el 4% del total, que son medianas

empresas, aplican la estrategia de costos globales. Por su parte, del total de las pequeñas y medianas empresas que utilizan la gestión de proyectos el 8% implementan la estrategia de diferenciación, siendo el 4% pequeñas empresas y otro 4% medianas empresas.

Por otro lado, el 52% de las empresas que implementan gestión de proyectos hacen uso de la estrategia de enfoque o concentración, siendo el 17% pequeñas empresas y el 35% medianas empresas. Finalmente, el 35% de las empresas que usan la gestión de proyectos como herramienta empresarial ha propendido por el estancamiento en la mitad, siendo el 22% pequeñas empresas y el 13% medianas empresas.

4.2.De la entrevista

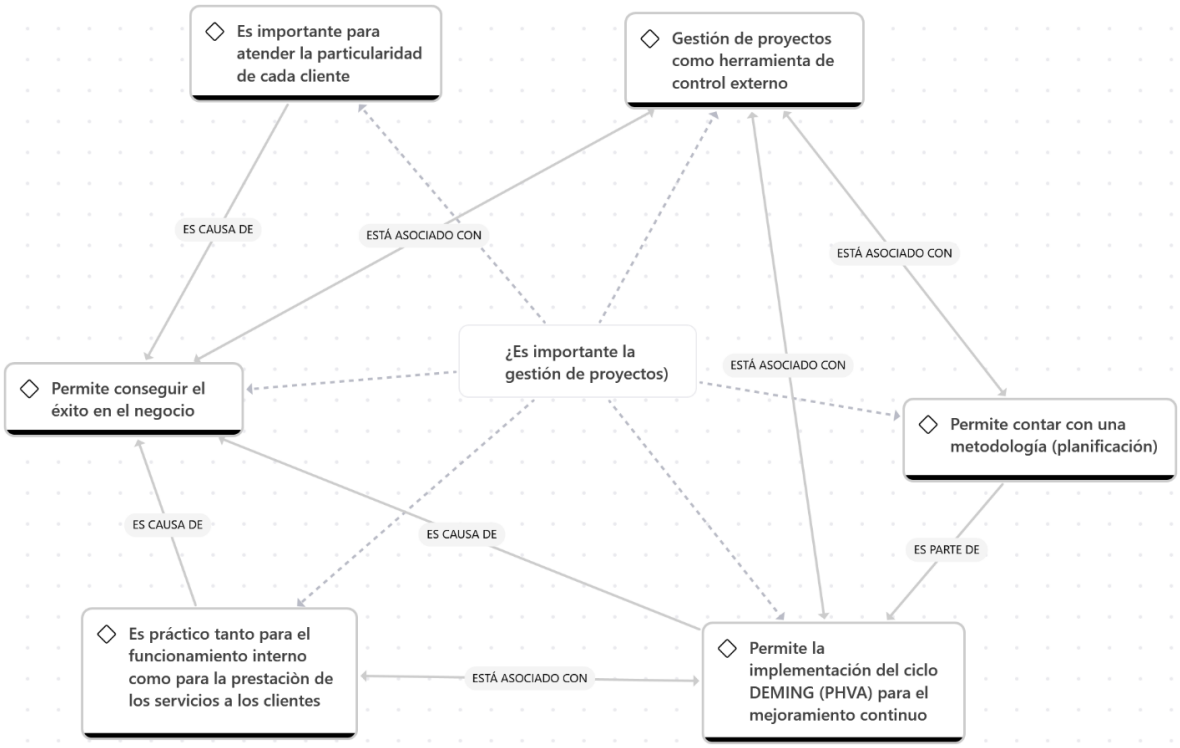
Para complementar la información obtenida en esta investigación a través de las encuestas aplicadas, se llevaron a cabo 6 entrevistas semiestructuradas con 6 de los CEO que respondieron al primer instrumento. Esta entrevista estuvo orientada a conocer la percepción de los sujetos sobre la gestión de proyecto, su importancia e implementación en sus respectivas empresas. En este sentido, la entrevista estuvo integrada por una primera pregunta para confirmar los criterios de selección de los sujetos (si eran CEO o equivalentes, constitución legal, tipo y la duración de la empresa en el mercado); seguidamente, se plantearon los siguientes interrogantes: ¿según su punto de vista cómo CEO o cargo equivalente es importante la gestión de proyectos? ¿cuáles son los puntos o causas que hace necesaria (o no en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de la empresa? ¿Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora? A partir del análisis de estas preguntas se desarrolla este apartado.

4.2.1. Análisis pregunta 1 ¿Es importante la gestión de proyectos?

Con respecto a la primera pregunta dirigida a los seis participantes del estudio, se evidenció una inclinación general a reconocer la relevancia de la gestión de proyectos en el ámbito empresarial. Los CEO entrevistados coincidieron en señalar la necesidad de incorporarla en sus organizaciones, destacando elementos clave como la planificación, el seguimiento de los procesos, el logro de resultados y la atención al cliente, entre otros aspectos. Estos hallazgos se presentan en la figura 13.

Figura 13

Importancia de la Gestión de Proyectos



Nota: Elaboración propia.

Así, como se muestra en la figura 2, uno de los principales elementos señalados por los entrevistados cuando hablan de la importancia que tiene para ellos la gestión de proyectos es el tema de la planificación, mencionando incluso, aunque de manera indirecta, los pasos del ciclo DEMING, a saber, planificar, hacer, verificar y actuar -PHVA-. Esto, a su vez está asociado con otros de los elementos resaltados por los CEO como la practicidad de la gerencia de proyectos para el funcionamiento interno de la compañía y para la prestación de los servicios a clientes, como herramienta de control de sus actividades económicas y como metodología para el desarrollo de las funciones internas que permita a la organización trazar una ruta a seguir y no actuar de manera inconsciente, sin propósitos y sin norte. En este sentido, los procesos de planificación y la implementación del ciclo PHVA permiten la consecución de objetivos y, por consiguiente, el éxito del negocio.

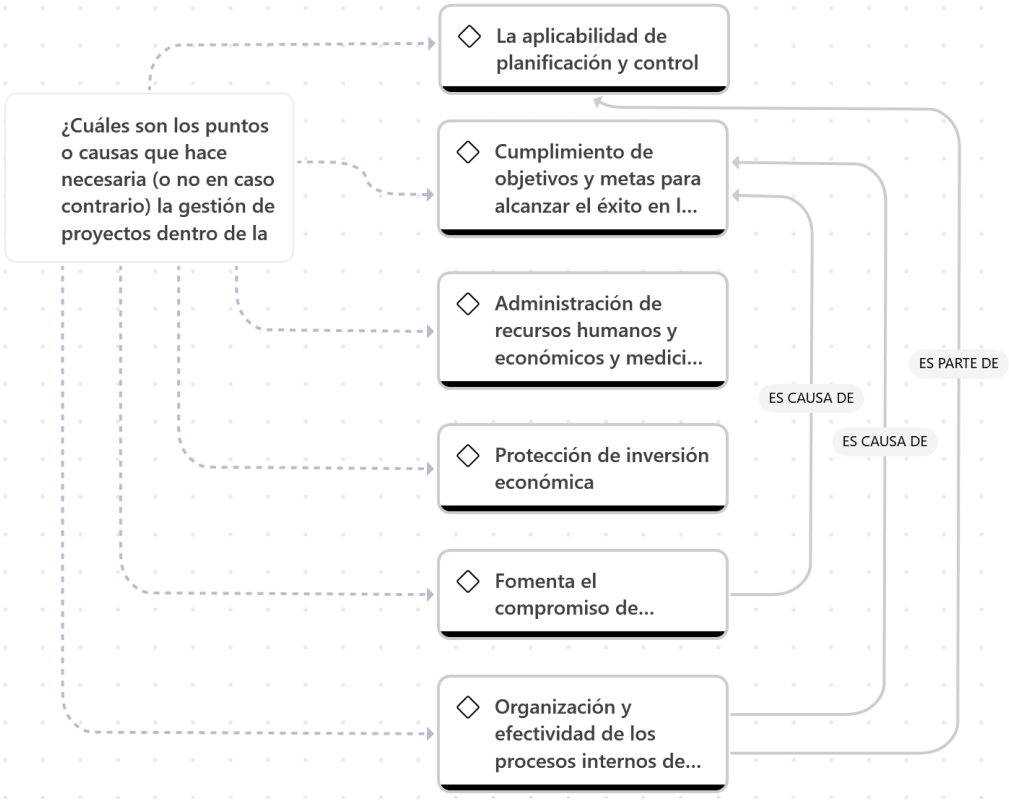
Por otro lado, es posible establecer una relación de asociación entre las categorías de gestión de proyectos como metodología y como herramienta de control de las actividades desarrolladas por la empresa, puesto que en ambos casos se asume la necesidad de planificar para ejecutar. Así mismo, se puede asociar la aplicación de la gestión de proyectos como herramienta con el alcance lógico de objetivos y éxito empresarial; y a su vez, el éxito empresarial puede asumirse como el resultado más coherente de otros aspectos resaltados por los entrevistados, como la implementación de la gestión de proyectos a nivel interno y externo y la consideración de las particularidades de cada cliente o proyecto para su atención o desarrollo, respectivamente.

4.2.2. Análisis pregunta 2 ¿Cuáles son los puntos o causas que hace necesaria (o no en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de la empresa?

Al igual que en la pregunta 1, en este punto sale a relucir la importancia de la planificación como una de las causas o aspectos que generan que se considere la gestión de proyectos como un asunto necesario en las empresas. Sin embargo, también se señalan otros temas importantes como la organización de procesos internos, el trabajo en equipo, los recursos humanos y económicos y el cumplimiento de objetivos y metas de la organización (ver figura 3).

Figura 14

Causas que hacen Necesaria la Gestión de Proyectos



Nota: Elaboración propia.

Así, cuando se abordaron las razones que hacen pensar en la gestión de proyectos como un ejercicio necesario dentro de la gestión empresarial, los CEO de las PYME de aires acondicionados de Cali, entrevistados para este estudio, resaltan la organización de los procesos internos de las compañías y el carácter efectivo del que se ven dotadas las actividades de todos los miembros del equipo de trabajo. Igualmente, manifiestan que la gerencia de proyectos fomenta el compromiso y el trabajo en equipo, lo cual puede asumirse como resultado lógico de contar con procesos estructurados y claros, donde cada colaborador comprenda su rol y responsabilidad y pueda cumplir con ello.

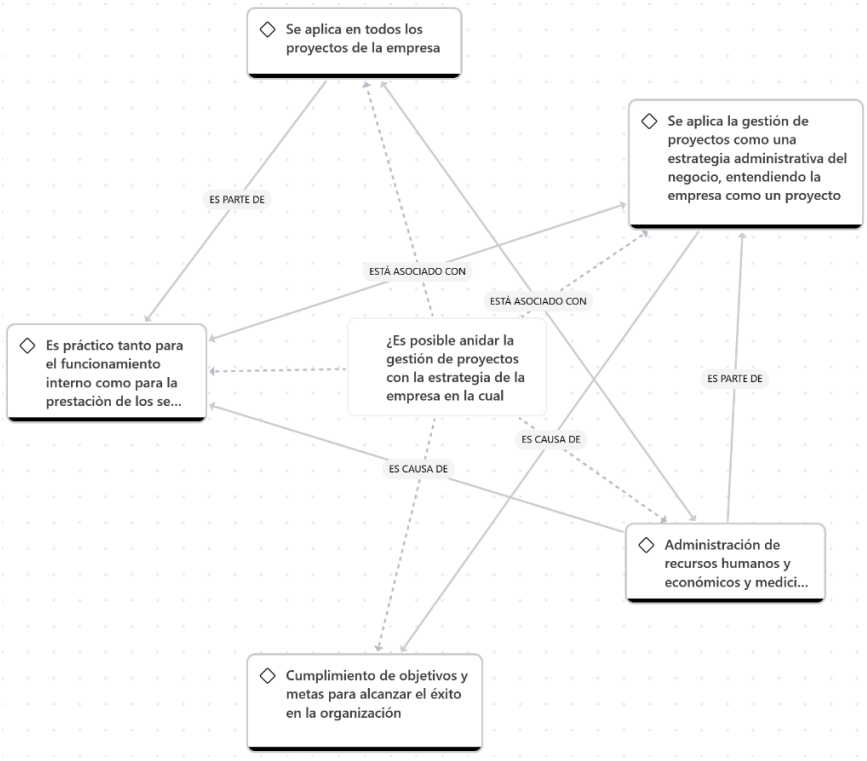
Por su parte, se hace mención también de la administración de los diferentes recursos que manejan las compañías para su funcionamiento y el cumplimiento de su objeto social, como los humanos y económicos, haciendo énfasis en este último y su protección, puesto que una gran pérdida del mismo puede significar la quiebra de una empresa. En ese sentido, se menciona también la importancia de la medición de resultados a nivel general y se puede resaltar, en este punto, la aplicabilidad de planificación y control, pues en la medida que se planifica de manera adecuada en el marco de un proyecto es que se pueden medir resultados y controlar aspectos fundamentales como tiempo, capital, resultados y necesidades de mejora, propendiendo por la optimización de recursos y evitando sobrecostos, apuntando así al cumplimiento de objetivos y metas del proyecto ejecutado y de la compañía.

4.2.3. Análisis pregunta 3 ¿Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora?

Frente a esta última pregunta los 6 CEO de las PYME de aires acondicionados de Cali respondieron de manera afirmativa, indicando que es posible anidar o unir la gestión de proyectos con la estrategia de la compañía en la que laboran, resaltando de manera principalmente la percepción de las empresas en sí como proyectos a desarrollar y resaltando otros aspectos de la gestión de proyectos aplicables en sus modelos de negocio, incluso algunos que se habrían resaltado en las preguntas anteriores (ver figura 4)

Figura 15

¿Es posible anidar la gestión de proyecto en su empresa?

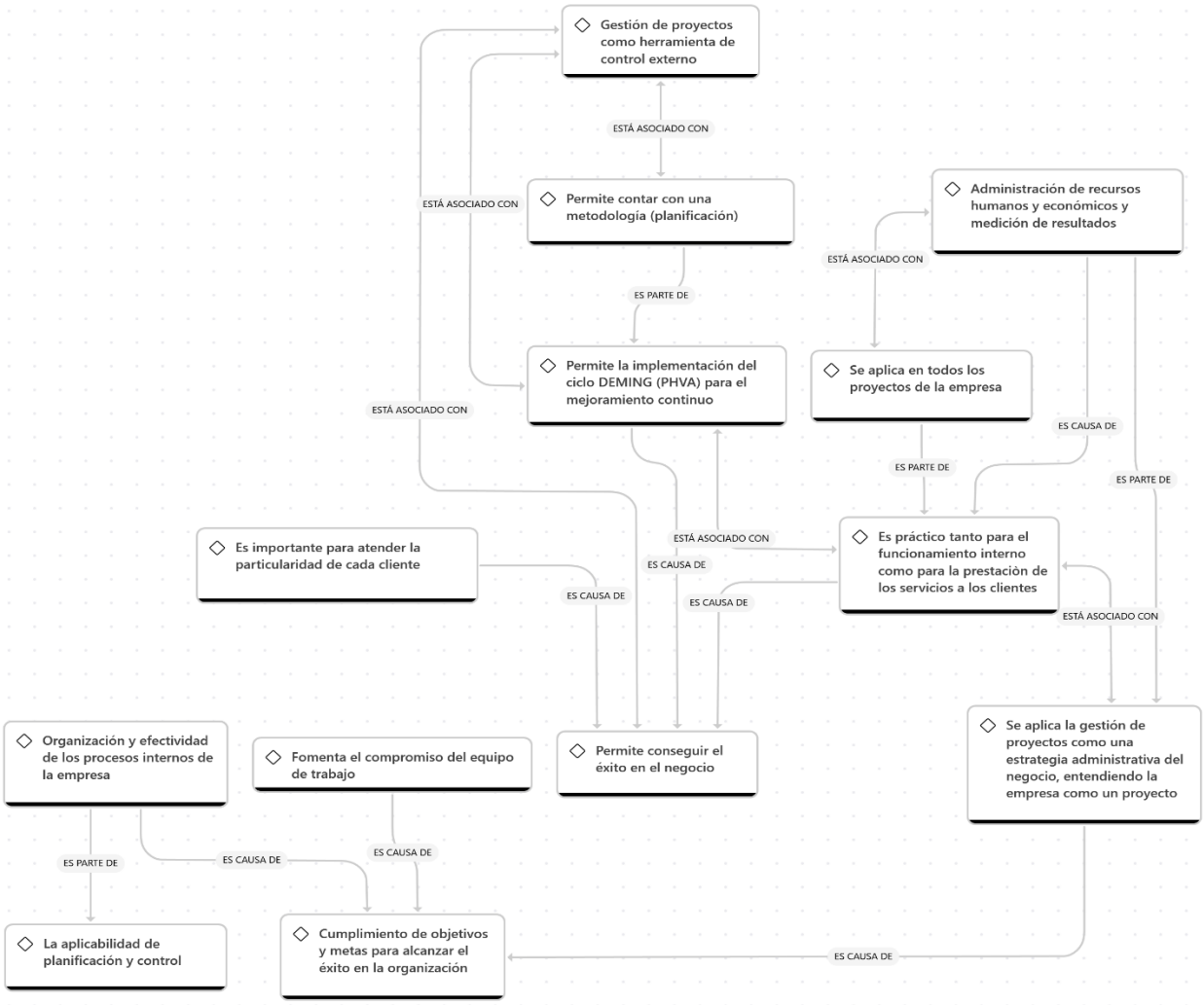


De esta manera, se resalta principalmente que, como se mencionó anteriormente, se comprende en varios casos a la unidad de negocio como un proyecto en sí mismo que se puede gestionar, considerando entonces la gestión de proyectos como una estrategia empresarial o administrativa que se planifica, se ejecuta y se evalúa cada cierto tiempo -de preferencia con una periodicidad definida- que permita evidenciar resultados y aspectos a mejorar, sin una fecha de terminación definitiva sino que se renueve una y otra vez para mantenerlo activo. En este sentido cobran nuevamente importancia la planificación y los demás elementos del ciclo DEMING también mencionados con anterioridad.

Por otro lado, los entrevistados para este estudio también explicaron que la gestión de proyectos es aplicable a todos los procesos de la compañía, como se habría expuesto en la pregunta 1, de manera interna y externa para la proyección y obtención de resultados. Así, la aplicación de la gestión de proyectos, utilizada como una herramienta de administración en la unidad de negocio será una causa directa del cumplimiento de objetivos y metas que contribuyan al éxito empresarial y está asociada con su practicidad en el funcionamiento de la compañía a nivel interno y la prestación de servicios a los clientes.

Figura 16

Gestión de Proyectos



A nivel general, a través de las entrevistas se puede apreciar que los CEO participantes en el estudio relacionan los diferentes conceptos abordados en las preguntas realizadas, estableciendo vínculos entre las categorías emergentes. Así, por ejemplo, la implementación de ciclo DEMING está relacionado por causalidad o pertenencia con aspectos como la metodología de planificación, la administración de recursos humanos y financieros, la medición de recursos y resultados, su

practicidad en los procesos internos y la prestación de servicios externos de la empresa y conseguir el éxito del negocio.

Figura **17**

Nube de Palabras



Finalmente, y como se puede observar, dentro del desarrollo de las entrevistas se hizo común la aparición de diferentes categorías o palabras centrales como “empresa”, gestión, proyecto, gerente o estrategia y planeación, resaltando esta última como categoría de conexión entre las demás y reiterativa en las respuestas proporcionadas por los CEO entrevistados en la ciudad de Cali, quienes la resaltan como elemento fundamental de la gestión de proyectos y la estrategia empresarial para el logro de objetivos y el éxito del negocio.

5. CONCLUSIONES

El llevar a cabo este proceso de investigación permitió dar respuesta de manera integral a la pregunta de investigación planteada, la cual buscaba identificar el tipo de estrategia empresarial implementada por las pequeñas y medianas empresas -PYME- que se ubican en el sector de instalación y mantenimiento de aire acondicionado en la ciudad de Cali, así como analizar su relación con la gestión de proyectos cuando se usa como herramienta administrativa. A partir de los resultados obtenidos, no solo fue posible caracterizar el comportamiento estratégico de estas organizaciones, sino también comprender, desde una perspectiva crítica, las limitaciones, oportunidades y desafíos que enfrentan en un contexto empresarial que se hace cada vez más competitivo, dinámico y sujeto a constantes transformaciones tecnológicas y del mercado.

En relación con el objetivo general, orientado a determinar el tipo de estrategia empresarial predominante y su relación con la gestión de proyectos, se logró establecer que las PYME analizadas presentan una inclinación hacia estrategias de enfoque o concentración, dirigidas a segmentos específicos del mercado. Este resultado coincide con las posturas teóricas que señalan que las organizaciones con recursos limitados tienden a especializarse para garantizar su supervivencia y diferenciación. Sin embargo, uno de los hallazgos del estudio que más sobresale radica en que esta orientación estratégica no siempre responde a un proceso formal de planificación, sino que en muchos casos surge de manera espontánea a partir de la experiencia de las organizaciones y sus líderes, de las condiciones del mercado o de la necesidad de adaptarse a las demandas inmediatas.

Esta situación evidencia que en el contexto de las PYME analizadas, existe una diferencia significativa entre “tener una estrategia” y “gestionar estratégicamente”. Es decir, aunque algunas

empresas operan bajo lógicas que pueden clasificarse dentro de un tipo de estrategia, esto no implica necesariamente que exista una conciencia clara sobre su direccionamiento estratégico ni un proceso estructurado que permita sostenerlo en el tiempo. En este contexto en que se carece de formalización, la capacidad de las organizaciones para proyectarse a largo plazo, tomar decisiones informadas, establecer indicadores de desempeño y anticiparse a los cambios del entorno puede verse limitada.

Adicionalmente, se identificó que un número considerable de empresas no presenta una estrategia claramente definida. Esta situación podría resultar preocupante toda vez que evidencia una debilidad en la gestión organizacional que puede traducirse en baja competitividad, inestabilidad y dificultades para consolidarse en el mercado. Desde una perspectiva teórica, esta condición puede interpretarse como una manifestación del "estancamiento en la mitad", donde las empresas no logran posicionarse ni por diferenciación ni por liderazgo en costos, quedando en una situación de indefinición estratégica que afecta directamente su desempeño y limita su crecimiento sostenido.

En cuanto al primer objetivo específico, relacionado con la identificación de las estrategias empresariales, los resultados permiten concluir que existe una predominancia de prácticas estratégicas informales. Así, las decisiones que no se sustentan en análisis estructurados ni en herramientas de planificación, sino en la experiencia del gerente o en la necesidad de resolver problemas inmediatos suelen ser las más comunes. Este enfoque reactivo puede ser funcional en el corto plazo, pero también puede limitar significativamente la posibilidad de anticiparse a los cambios del entorno, innovar en sus procesos y construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Este hallazgo refleja una característica común en muchas PYME: la gestión basada en la intuición. Si bien la experiencia del empresario constituye un activo importante, su uso como principal mecanismo de toma de decisiones puede llevar a presentar inconsistencias, así como generar dependencia excesiva del líder y dificultades para transferir el conocimiento dentro de la organización. En este sentido, se hace evidente la necesidad de fortalecer la planificación estratégica como instrumento que favorezca los procesos de toma de decisiones, reducción de incertidumbre y orientación del crecimiento organizacional de manera más estructurada.

Por otra parte, al abordar el segundo objetivo específico, enfocado en caracterizar el uso de la gestión de proyectos, se evidenció que su implementación varía significativamente según el tamaño de la empresa. Las medianas empresas presentan un mayor nivel de formalización en la implementación de herramientas que contribuyen a la gestión de proyectos, lo cual se traduce en procesos más organizados, mayor control sobre los recursos, mejor asignación de responsabilidades y una ejecución más eficiente de las actividades. En contraste, las pequeñas empresas tienden a operar bajo esquemas más informales, donde la gestión de proyectos se aplica de manera empírica o, en muchos casos, no se utiliza de forma consciente.

Este resultado permite identificar una relación directa entre el nivel de estructuración organizacional y la aplicación de herramientas administrativas. Sin embargo, también se evidencia una oportunidad importante: la gestión de proyectos no está siendo aprovechada en su totalidad por las pequeñas empresas, a pesar de su potencial para mejorar la eficiencia, la coordinación y la calidad en la prestación de los servicios. Esto indica que podrían existir barreras que pueden estar relacionadas con la falta de conocimiento técnico, la ausencia de formación especializada, limitaciones de tiempo o la percepción de que estas herramientas son complejas o poco aplicables a su realidad.

En relación con el tercer objetivo específico, se logró evidenciar que los CEO reconocen la importancia de la gestión de proyectos como una herramienta clave para el logro de objetivos organizacionales. No obstante, este reconocimiento no se traduce en su implementación de manera consistente dentro de las organizaciones. Esta inconsistencia entre el conocimiento conceptual y la práctica implica uno de los hallazgos más significativos del estudio, ya que pone en evidencia una brecha significativa que limita el desarrollo organizacional y la mejora continua.

Desde el análisis cualitativo, se identificó que los directivos valoran aspectos como la planificación, el control de los recursos, la coordinación del equipo de trabajo, la comunicación efectiva y el seguimiento de las actividades. Estos elementos coinciden con los principios fundamentales de la gestión de proyectos, lo que podría indicar que muchas de sus prácticas están presentes de manera implícita en la operación diaria. Sin embargo, el no contar con metodologías formales, herramientas estandarizadas y sistemas de evaluación, limita que estas prácticas se consoliden como procesos estructurados que puedan ser replicados, medidos y mejorados continuamente.

Cuando se contrastan los resultados con la revisión literaria, se confirma que la estrategia empresarial y la gestión de proyectos están estrechamente relacionadas entre sí. La estrategia define el rumbo de la organización al establecer sus objetivos y determinar las acciones prioritarias, mientras que la gestión de proyectos permite ejecutar dichas acciones de manera organizada, controlada y orientada a resultados. En este sentido, ambos elementos deben funcionar de manera articulada para garantizar la efectividad organizacional y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A partir de los hallazgos, se puede afirmar que la gestión de proyectos actúa como un facilitador de la estrategia empresarial. Las empresas que implementan herramientas de gestión de

proyectos muestran una mayor capacidad para planificar, ejecutar y controlar sus actividades, lo cual se traduce en mejores resultados operativos y estratégicos. Por el contrario, aquellas que no integran estas herramientas presentan mayores dificultades en la ejecución de sus estrategias, lo que afecta su desempeño y limita su capacidad de adaptación al entorno.

Desde una perspectiva más amplia, esta investigación permite reflexionar sobre la realidad de las PYME en contextos como el de la ciudad de Cali. Estas organizaciones, que constituyen una gran porción del tejido empresarial y contribuyen al desarrollo económico local, enfrentan múltiples desafíos relacionados con la gestión, la competitividad, la innovación y la sostenibilidad. En este contexto, fortalecer sus capacidades estratégicas y administrativas se hace fundamental para garantizar su estabilidad en el mercado.

El impacto de esta investigación radica en que aporta evidencia empírica sobre un sector específico, permitiendo comprender mejor sus dinámicas, prácticas y necesidades. Asimismo, contribuye a visibilizar la importancia de la gestión estratégica y la gestión de proyectos como herramientas clave para mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la competitividad empresarial.

Otro aspecto relevante que se desprende de los resultados es la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales. Muchas veces, los directivos carecen de preparación específica que les permita implementar herramientas de gestión de manera efectiva, lo cual puede limitar su habilidad para tomar decisiones estratégicas informadas. Por ello, se hace fundamental promover procesos de capacitación, formación continua y acompañamiento empresarial que permitan cerrar esta brecha y potenciar el desarrollo organizacional.

Adicionalmente, los resultados sugieren la importancia de adaptar los modelos teóricos a la realidad de las PYME ya que muchas herramientas de gestión han sido diseñadas para grandes

organizaciones, lo que dificulta su aplicación en escenarios con escasos recursos y estructuras organizacionales más flexibles. En este sentido, es necesario desarrollar enfoques más prácticos, accesibles y ajustados a las necesidades reales de las pequeñas empresas.

Por otra parte, en cuanto a las limitaciones de la investigación, se debe reconocer que su enfoque cualitativo y su alcance exploratorio no permiten generalizar los resultados a toda la población de PYME. Sin embargo, sí proporcionan una comprensión profunda del fenómeno estudiado, lo cual constituye una base sólida de la que puedan hacer uso nuevas investigaciones, así como sustentar el diseño de estrategias de intervención más efectivas.

A partir de los hallazgos, se puede contemplar diversas líneas de investigación, por ejemplo, la revisión del impacto de la gestión de proyectos en los resultados financieros, el estudio del nivel de madurez organizacional, la influencia del liderazgo en la implementación de estrategias empresariales o la competitividad de las PYME se ve influenciada por la innovación. De igual forma, sería pertinente ampliar el estudio a otros sectores económicos o regiones del país, con el fin de comparar resultados, identificar patrones comunes y fortalecer el conocimiento sobre la gestión empresarial en las pequeñas y medianas empresas.

En síntesis, esta investigación no solo da respuesta a la pregunta planteada, sino que también pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia una gestión más estructurada, consciente y estratégica en las pequeñas y medianas empresas. Esto implica dejar de depender exclusivamente de la experiencia e intuición del empresario y avanzar hacia la implementación de herramientas que permitan tomar decisiones más informadas, mejorar los procesos, fortalecer la competitividad y garantizar la sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

Finalmente, se concluye que la estrategia empresarial y la gestión de proyectos deben ser entendidas como elementos complementarios dentro de la gestión organizacional. Su integración

permite a las empresas optimizar sus recursos, mejorar su desempeño, fortalecer su estructura interna y adaptarse de manera más efectiva a un entorno cada vez más exigente.

Referencias

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

Acuña-Sánchez, M., Arce-Gutiérrez, S., Martínez-Gutiérrez, B., Martínez-Villavicencio, J., & Rodríguez-Barquero, R. (2020). Validación de escalas para identificar la estrategia genérica y la cultura organizacional de las empresas PYME costarricenses. *Tec Empresarial, 14*(2), 48-63. Obtenido de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592020000200048

Alcaldía de Cali. (2023). *Alcaldía de Cali*. Recuperado el 2024 de Noviembre de 30, de https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=82761

Alvarado, I. (2019). El sistema de gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional. *Compendium, 22*(42). Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/880/88062542005/88062542005.pdf

Ameer, S., & Hafiz, M. (2021). The Influence of CEO Characterics on Firm Risk-taking: Evidence from UK SMEs. *Studies of Applied Economics, 39*(8). Obtenido de https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4509

Aparicio, D., & Guillén, A. (2020). 7. Estancamiento económico en Estados Unidos: Un acercamiento a su explicación teórica. En E. Correa, & A. Girón, *Cambios en el centro hegemónico: flujos financieros* (págs. 95-111). Ciudad de México, México. Obtenido de https://libros.iiec.unam.mx/sites/libros.iiec.unam.mx/files/2021-04/CCH_AGG.pdf#page=95

Arocutipa, J., Cuadros, M., Gómez, H., & Montero, J. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia, 25*(90), 680-692. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/290/29063559017/29063559017.pdf

Asociación Médica Mundial [AMM]. (1964). *Declaraciónd e Helsinki de la AMM -principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos.* Obtenido de Declaraciónd e Helsinki de la AMM -principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos.: https://www.wma.net/es/policies-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/

Barrera, J. (2017). Organizaciones y empresas. Relación, diferencias y clasificaciones. *Apuntes*.

Barrera, J., & Parra, S. (2020). Factores determinantes para el acceso de las MIPYME al crédito gota a gota. *Revista Republicana, 28*, 217-236. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-44502020000100217

Barrera, J., Méndez, E., & Parra, S. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito" gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresa. *Apuntes, 49*(91), 189-210.

Barrera, J., Parada, S., & Parra, S. (2022). Analysis of business classification by size of member or asociate countries of the Andean Community (CAN). *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo, 2*(1). Obtenido de https://doi.org/10.31876/idest.v2i1.30

Beltrán, L., Calderón, L., Gallegos, M., & Guerra, V. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista Espacios, 42*(20), 13-23. doi:10.48082/espacios-a21v42n20p02

Binetti, R. (2023). *Cadena de valor.* Obtenido de Cadena de valor: https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1678733302_cadena-de-valor-binetti.pdf

Calderón, L. (2012). *El diseño metodológico*. Obtenido de https://es.scribd.com/document/428915170/diseNo-metodologico

Cámara de Comercio de Cali [CCC]. (9 de Enero de 2024a). *Estudio económico Cámara de Comercio de Cali 2023.* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2024/01/ESTUDIO_ECONOMICO_ANUAL_CCC_-2024.pdf

Cámara de Comercio de Cali [CCC]. (2024b). *Ritmo empresarial #59.* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2024/11/Ritmo-Empresarial-59-vf.pdf

Carrió, J., & Consolación, C. (2006). La diferenciación como estrategia. *Marketing+Ventas*(218), 52-56. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25207w/Diferenciacion_S7.pdf

Cuevas, Z., Puentes, G., & Serrano, A. (2023). Gestión de proyecto agropecuario en Boyacá, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*(9), 642-663. Obtenido de file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/Dialnet-GestionDeProyectoAgropecuarioEnBoyacaColombia-9142766.pdf

Díaz, G., Fierro, D., & Quintana, M. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Reasearch Journal, 6*(1), 145-161. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465

Donawa, Z. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *NOVUM, 1*(8), 144-163. Recuperado el 29 de Noviembre de 2024, de https://www.redalyc.org/journal/5713/571360729009/html/

Fernández, A. (2012). Conceptos de estrategia empresarial. *Escuela de Organización Industrial [EOI]*, 1-29. Obtenido de https://www.studocu.com/pe/document/universidad-privada-del-norte/planeamiento-estrategico/conceptos-de-estrategia-empresarial/74771474

Ferrari, M., Pesantez-Coronel, P., & Ugalde, C. (2020). Proceso de naming: teoría vs. práctica. *Pensar la publicidad, 14*(1), 13.

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

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa.* Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT. Obtenido de https://ditso.cunoc.edu.gt/articulos/800039fbf3dbd9bc0b4c0a985bf6b4795613da05.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). McGraw Hill.

Hidalgo-Cedeño, M., Pazmiño-Chica, V., & Romero-Zambrano, M. (2021). Modelo de liderazgo transformacional para la optimización de la responsabilidad social de organizaciones corporativas. *Dominio de las Ciencias, 7*(3), 304-319. doi:https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.1919

Jijón, C., Moreno, K., & Salas, M. (2020). Estrategias de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática. *UNIVERSIDAD, CIENCIA Y TECNOLOGÍA, 24*(107), 12-21. doi:10.47460/uct.v24i107.409

Kalmanovitz, S. (2019). *Nueva historia económica de Colombia.* Taurus. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yPe-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT19&dq=nueva+historia+econ%C3%B3mica+de+colombia&ots=xMCI4WVOQe&sig=W_9tKRdJ-_7TgqYCsLnxYkL5nqo#v=onepage&q=nueva%20historia%20econ%C3%B3mica%20de%20colombia&f=false

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

Leal, R. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, Contabilidad y Gestión, 6*(17), 87-102. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882021000200087&script=sci_arttext

Leiva, J., Meléndez, C., & Mora-Esquivel, R. (2024). Estrategia empresarial e innovación de productos en las PYME: el papel mediador de las redes empresariales. *Revista de Administración de Empresas, 64*(1), 1-21.

Liévano, J. (2024). Methodology for validating the type of 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. Obtenido de https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/face/article/view/2903

Liévano, J. B., Virgüez, J. B., & Fonseca, S. 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), 656-679.

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

Massad, C. (2007). *Economía para todos.* Editorial e Imprenta Maval LTDA. Obtenido de https://zenithsoluciones.com/wp-content/uploads/2019/02/Econom%C3%ADa-Para-Todos-Carlos-Massad.pdf

Medina, L., Moreno, M., & Zepeda, A. (s.f.). Las MiPYME turísticas, un acercamiento a su dimensión. Caso región Costa Sur del estado de Jalisco, México. En M. De la Torre, J. Lujano, & A. Ortega, *Perspectivas locales y regionales sobre el desarrollo social y económico.* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/363069877_Las_MiPYME_turisticas_un_acercamiento_a_su_dimension_Caso_region_Costa_Sur_del_estado_de_Jalisco_Mexico

Miranda, J. (2021). *Gestión de Proyectos.* MM Editores. Obtenido de https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/m7r2W5_Gestion%20de%20Proyectos%20good.pdf

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa.* Neiva. Obtenido de https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf

Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales,, 3*(3), 4-26.

Moran-Chilan, J., Peña-Ponce, D., & Soledispa-Rodríguez, J. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Dominio de las Ciencias, 7*(1), 79-94. doi:https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1692

Munuera, J., & Rodríguez, A. (2020). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.* ESIC EDITORIAL. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tgneDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=estrategia+de+enfoque&ots=fUgpRbzKj3&sig=6fXLpT8uiAlCEaDCw83kobY_rzQ#v=onepage&q&f=false

Nuño, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas.* México: Red Tercer Milenio. Obtenido de https://doceru.com/doc/xxeece1e

Parrales, M., Villafuerte, R., & Yoza, X. (2021). Crecimiento empresarial: estrategia de desarrollo del mercado en el sector MIPYME. *Revista Publicando, 8*(31), 82-95. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2236/2443

Pastor, R. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas, 24*, 165-188. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf

Pérez, B., & Rojas, C. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales [RCS], 28*(4), 157-179.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzin 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.

Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica, 9*(3). Obtenido de Los alcances de una investigación: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf

Riano, N. (2021). Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles aplicadas en la gestión de proyectos. *Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles aplicadas en la gestión de proyectos*. Obtenido de

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9611/223_1%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, C., Herrera, L., & Lorenzo, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, 15*(2), 133-154. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf

Salama, P. (2020). ¿Por qué los países latinoamericanos sufren un estancamiento económico de largo plazo? Un estudio a partir de los casos de Argentina, Brasil y México. *El Trimestre Económico, 87*(348), 1083-1132. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-718X2020000401083&script=sci_arttext

Sánchez, E. (2022). ¿Estancamiento inflacionista o recuperación con estabilidad? *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 99*(87), 99-87. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qhahEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA87&dq=posicion+de+estancamiento+empresarial&ots=CdeoqGGb0a&sig=3qZBQkcXQ6Oe5O7PI5CmCVbvBcQ#v=onepage&q&f=true

Sánchez-Arias, L., & Solarte-Pazos, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional. *Innovar, 24*(52), 5-18. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512014000200002&script=sci_arttext

Tarziján, J. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial.* Bogotá: Ediciones UC. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Cyp6EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=estrategia+empresarial&ots=JKv3zEDD0F&sig=zmsDJRaBG0kcKZZAPoQRWHw8fEk#v=onepage&q&f=false

Apéndices

Apéndice 1 Encuesta

ENCUESTA

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

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

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

Fecha: DD MM AAAA Código # _____

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

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

   Sí | No

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

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

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

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

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

   Público | Privado | Mixto

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

   Manufacturero | Comercio | Servicios

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

   Microempresa | Pequeña empresa | Mediana empresa | Grande empresa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Estrategia empresarial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestión de Proyectos

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

    Sí ☐ No ☐

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

    Sí ☐ No ☐

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

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

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

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

    Sí ☐ No ☐

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

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

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

Sí	No

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

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

Resultados financieros de la empresa

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

1	2	3	4	5

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

Sí	No

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

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

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

Sí	No

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

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

Sí	No

¡Gracias por su participación!

Apéndice 2 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!

Apéndice 3 Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta

Consentimiento informado - Encuesta

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT:_____

Fecha:_____

Apéndice 4 Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta

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:_____