ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN LAS CIUDADES DE BOGOTÁ D.C Y BARRANQUILLA.

AUTORES:

YARCELY LEONOR RANGEL RESTREPO ID: 1014634

FREDY HERNÁN SEGURA POVEDA ID: 1021412

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

RECTORÍA VIRTUAL

Programa Maestría en Administración de Empresas

ABRIL 2026

ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN LA CIUDADES DE BOGOTÁ D.C Y BARRANQUILLA.

YARCELY LEONOR RANGEL RESTREPO ID: 1014634

FREDY HERNÁN SEGURA POVEDA ID: 1021412

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

ASESOR

JHONY ALEXANDER BARRERA LEIVANO

Doctor en proyectos, Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Especialista en Finanzas y Administrador de Empresas

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

RECTORÍA VIRTUAL

PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2026

Dedicatoria.

Dedico este trabajo de grado, en primer lugar, a Dios, fuente de fortaleza, amor y guía en cada paso de este camino académico. A mi familia, por su apoyo incondicional y por creer en mi incluso en los momentos más difíciles. A mis amigos y compañeros, quienes con su compañía y palabras de aliento hicieron más llevadero este proceso. Y finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron a la construcción de este sueño que hoy se convierte en realidad.

Fredy Hernán Segura Poveda

A mis hijos, luz de mi vida, quienes llenan de sentido cada esfuerzo, motivándome a ser mejor cada día, a mi madre, quien con su sabiduría, entrega y ejemplo ha sido la base sobre la cual he construido cada uno de mis sueños, por ultimo a mi esposo, por haber caminado a mi lado con comprensión, apoyo inquebrantable y por haber sido ese impulso constante que me anima a seguir adelante.

Yarcely Rangel Restrepo

Agradecimientos

A nuestros padres y familias, por su apoyo incondicional, paciencia y confianza, que fueron el motor que nos impulsó en los momentos de mayor dificultad. A nuestros amigos y compañeros, por su compañía y palabras de aliento, que hicieron más llevadero este camino. De manera especial, expresamos nuestro reconocimiento al profesor Jhony Alexander Barrera Leivano, por su orientación, dedicación y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo de grado. Su guía fue fundamental para alcanzar este logro. Extendemos también nuestro agradecimiento a las directivas y docentes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, quienes nos brindaron sus conocimientos y enseñanzas, permitiéndonos crecer día a día y formarnos como profesionales íntegros. Finalmente, a todas las personas e instituciones que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este proyecto, el cual hoy se convierte en un sueño cumplido.

1. CONTENIDO

1. CONTENIDO 14

2. INTRODUCCIÓN 12

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14

3.1 Descripción del problema 14

3.2 La pregunta de investigación 17

3.3 Los objetivos de investigación 17

3.3.1 Objetivo General 17

3.3.2 Objetivos específicos 17

3.4 Justificación de la investigación 18

4. REVISIÓN LITERARIA 21

4.1 Estrategia Empresarial 21

4.2 Estrategias genéricas de Porter 24

4.2.1 Liderazgo de costos globales. 25

4.2.2 Diferenciación. 27

4.2.3. Enfoque o concentración. 28

4.2.4 Posición de estancamiento en la mitad. 30

4.2.5 Gestión de proyectos. 37

5. METODOLOGÍA 44

5.1 Enfoque y alcance de la investigación 44

5.2 Población y muestra 44

5.2.1 Definición de la población 44

5.2.2 Cálculo y selección de la muestra 46

5.3 Instrumento(s) 46

5.4 Descripción de procedimientos 46

5.5 Análisis de información 47

5.5.1 De la encuesta 48

5.5.2 De la entrevista 48

5.6 Consideraciones éticas 48

5.6.1 Análisis de consideraciones éticas 48

5.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización. 49

6. RESULTADOS 50

6.1 De la encuesta. 50

6.2 De la entrevista. 57

6.3 Discusión de resultados. 62

7. CONCLUSIONES 66

8. REFERENCIAS 67

9. APÉNDICES 74

Lista de tablas

Tabla 1. Relación de tamaño de empresa en la ciudad de Bogotá D.C. y Barranquilla 16

Tabla 2. Impacto de la informalidad en el desarrollo empresarial 31

Tabla 3. Procesos de un proyecto según PMBOK. 39

Tabla 4. Clasificación empresarial en Colombia por tamaño. 45

Tabla 5. Tipo de sociedades 50

Tabla 6. Distribución por origen de capital 51

Tabla 7. Distribución por sector económico 52

Tabla 8. Antigüedad de empresas 52

Tabla 9. Distribución por género 53

Tabla 10. Distribución por grado de escolaridad 54

Tabla 11. Distribución CEO por edades 55

Tabla 12. Estrategia Empresarial 55

Tabla 13. Distribución uso gerencia de proyectos 57

Lista de figuras

Figura 1. Tipo de Sociedades 50

Figura 2. Distribución por origen de capital 51

Figura 3. Distribución por sector económico 52

Figura 4. Antigüedad de empresas 52

Figura 5. Distribución por género 53

Figura 6. Distribución por grado de escolaridad 54

Figura 7. Distribución CEO por edades 55

Figura 8. Estrategia empresarial 56

Figura 9. Distribución uso gerencia de proyectos 57

Figura 10. Nube de palabras recurrentes 58

Figura 11. Caracterización de CEO entrevistados 59

Figura 12. Relación entre la gerencia de proyectos y el valor organizacional 60

Figura 13. Mapa mental de los factores que hacen necesaria la gestión de proyectos. 61

Figura 14. Mapa de unión entre gerencia de proyectos y gerencia empresarial 62

Lista de Apéndices

Apéndice 1. Encuesta Aplicada 74

Apéndice 2. Consentimiento informado - Encuesta 78

Apéndice 3. Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta..... 79

Apéndice 4. Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales entrevista semiestructurada..... 80

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre la estrategia empresarial, según las estrategias genéricas de Porter, y la implementación de la gestión de proyectos como herramienta empresarial en grandes empresas del sector comercial en Bogotá D.C. y Barranquilla, desde la perspectiva de sus CEO, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto de alcance descriptivo–analítico, integrando la aplicación de encuestas a 20 directivos y entrevistas semiestructuradas a 6 CEO (o cargos equivalentes), cuyos resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva y codificación cualitativa apoyada en el software Atlas.ti. Los hallazgos evidencian que las empresas se autoidentifican principalmente con estrategias de diferenciación (45%), seguidas por liderazgo en costos (30%) y enfoque (15%), en un contexto organizacional caracterizado por estructuras consolidadas, también se observa una alta adopción de la gestión de proyectos, la cual se caracteriza por su uso en procesos de planificación, control, gestión de recursos y apoyo a la toma de decisiones desde la perspectiva de los directivos, esta herramienta es considerada un elemento clave para la alineación estratégica, la ejecución de iniciativas y el fortalecimiento de la competitividad. Concluyendo que, independientemente del tipo de estrategia adoptada, la gestión de proyectos actúa como un habilitador transversal que permite materializar los objetivos estratégicos, consolidándose como un puente entre la formulación y la ejecución en entornos empresariales dinámicos.

Palabras clave*:* Gestión estratégica; Gestión de proyectos; Estrategia competitiva; Toma de decisiones; Desempeño organizacional

Abstract

This study analyzes the relationship between business strategy, based on Porter's generic strategies, and the implementation of project management as a business tool in large commercial sector companies in Bogotá D.C. and Barranquilla, from the perspective of their CEOs. The research was conducted using a mixed-method approach with a descriptive–analytical scope, integrating surveys applied to 20 executives and semi-structured interviews with 6 CEOs (or equivalent positions). The data were analyzed through descriptive statistics and qualitative coding supported by Atlas.ti software. The findings reveal that companies predominantly identify with differentiation strategies (45%), followed by cost leadership (30%) and focus strategies (15%), within an organizational context characterized by consolidated structures. Additionally, a high level of adoption of project management practices was observed, particularly in planning, control, resource management, and decision-making processes. From the executives' perspective, project management is considered a key element for strategic alignment, effective execution of initiatives, and strengthening organizational competitiveness. The study concludes that, regardless of the type of strategy adopted, project management functions as a transversal enabler that facilitates the implementation of strategic objectives, acting as a bridge between strategy formulation and execution in dynamic business environments.

Keywords: Strategic management; Project management; Competitive strategy; Decision making; Organizational performance

2. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial caracterizado por la globalización, la transformación digital y el incremento sostenido de la competencia, las organizaciones enfrentan el reto de formular e implementar estrategias que les permitan mantenerse vigentes y generar ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, la estrategia empresarial se configura como un elemento central para orientar la toma de decisiones y definir el rumbo organizacional en el corto, mediano y largo plazo (Porter, 1980); (Francés, 2006), No obstante, diversos estudios evidencian que muchas organizaciones presentan debilidades en los procesos de planificación y ejecución estratégica, lo que limita su capacidad de adaptación a entornos dinámicos y altamente competitivos (León, 2012).

Desde la perspectiva de la dirección estratégica, las empresas deben no solo definir con claridad su posicionamiento competitivo —ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque—, sino también desarrollar capacidades organizacionales que permitan materializar dichas estrategias en resultados concretos (Porter, 2015) Sin embargo, la brecha entre la formulación estratégica y su ejecución continúa siendo uno de los principales desafíos en la gestión empresarial contemporánea (Bossidy, Charan, & Burck, 2009). Esta situación se acentúa en contextos donde las organizaciones deben responder a cambios tecnológicos, transformaciones del mercado y nuevas dinámicas de consumo (McGrath, 2019).

En este sentido, la gestión de proyectos ha adquirido un papel relevante como mecanismo que facilita la implementación efectiva de la estrategia, al estructurar las iniciativas organizacionales en términos de alcance, tiempo, costo y calidad ((PMI), 2021).

Particularmente en el contexto colombiano, y en ciudades como Bogotá D.C. y Barranquilla, las grandes empresas del sector comercial desempeñan un papel fundamental en la dinámica económica, enfrentando desafíos asociados a la competitividad, la innovación y la sostenibilidad. A pesar de su relevancia, existe una limitada comprensión empírica sobre el tipo de estrategias empresariales que adoptan y su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa.

En consecuencia, la presente investigación tiene como propósito analizar la relación entre las estrategias empresariales, enmarcadas en las estrategias genéricas, y la implementación de la gestión de proyectos en grandes empresas del sector comercial. A partir de un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, se busca comprender la perspectiva de los directivos frente a estas variables, contribuyendo al fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas y la ejecución organizacional. De este modo, el estudio aporta al desarrollo teórico y práctico de la administración de empresas, ofreciendo elementos que favorecen la competitividad y sostenibilidad en entornos empresariales dinámicos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Descripción del problema

En nuestros tiempos, caracterizado por la globalización, la transformación digital y la creciente complejidad de los mercados, las organizaciones empresariales enfrentan desafíos significativos asociados a su sostenibilidad y competitividad. Estos retos se manifiestan en la necesidad de adaptarse a entornos dinámicos, responder a cambios en las preferencias de los consumidores y enfrentar niveles cada vez más altos de rivalidad competitiva (Mariño Ibáñez et al., 2008; Kim y Mauborgne, 2008). En este escenario, las empresas no solo deben garantizar su permanencia en el mercado, sino también desarrollar capacidades que les permitan generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La alta gerencia es la encargada de hacer la respectiva toma de decisiones en las compañías por ser la encargada de la parte táctica y estratégica de la organización, visto desde diferentes entornos y perspectivas de manera local, regional, nacional e internacional, ya que en la alta gerencia y dirección de las empresas se define el futuro de las mismas, (Kim y Mauborgne, 2008), La explicación exhaustiva de la necesidad de diferenciación en el mercado para no desaparecer (Monterroso, 2016), sobre ello recae la responsabilidad de mantenerse y perdurar en el tiempo. (Monterroso, 2016), dejando muy en claro que la gerencia debe identificar una estrategia clara para enfrentar su devenir en la jungla apurada y competitiva que hoy en día llamamos mercado, por lo que una buena estrategia se convierte en el punto neurálgico de la organización siendo esta un medio para el logro de los objetivos que se han planteado (francés, 2006).

Las academias con relación a los negocios se destacan por sus aportes al desarrollo de conocimientos, habilidades gerenciales para una toma de decisión con carácter técnico y

profesional, el desarrollo y el éxito solo se puede reflejar en la práctica del día a día y en las situaciones reales que enfrentan las empresas en los aspectos, económicos, laborales, organizacionales (francés, 2006).

Entre la problemática identificada el entorno empresarial contemporáneo exige a las organizaciones una mayor capacidad de respuesta frente a fenómenos como la disrupción tecnológica, la incorporación de herramientas basadas en inteligencia artificial y la aceleración de los procesos de innovación. Estas condiciones incrementan la presión sobre la alta dirección, que debe interpretar adecuadamente el entorno y tomar decisiones estratégicas que permitan a las empresas mantenerse competitivas y perdurables en el tiempo (Monterroso, 2016). En este contexto, la correcta formulación de la estrategia se convierte en un factor determinante; sin embargo, no garantiza por sí sola el éxito organizacional. El punto de partida en las organizaciones es la estrategia que determina la proyección de los objetivos que se plasman y planean en las mismas contra uno de los principales desafíos identificados en la gestión empresarial radica en la dificultad para traducir las estrategias formuladas en acciones concretas que generen resultados medibles. La literatura ha señalado que, aunque las organizaciones pueden definir con claridad sus objetivos estratégicos, frecuentemente presentan debilidades en los procesos de ejecución, seguimiento y control, lo que limita el logro de los resultados esperados (de León, 2012). Esta situación pone en evidencia una brecha entre la planeación estratégica y su implementación efectiva dentro de las organizaciones.

En este sentido, la gestión de proyectos se presenta como una herramienta que permite estructurar, planificar y ejecutar iniciativas organizacionales de manera sistemática, facilitando la materialización de los objetivos estratégicos a través de procesos definidos en términos de alcance, tiempo y costo. No obstante, a pesar de su relevancia en el ámbito

empresarial, no existe suficiente evidencia empírica que permita comprender cómo las organizaciones articulan sus estrategias empresariales con la gestión de proyectos como mecanismo de ejecución.

Para el caso puntual de las grandes empresas de la ciudad de Bogotá y Barranquilla – Colombia, la composición empresarial está dada como se presenta en la tabla 1. Tal como se observa, al igual que en el panorama mundial (Arce et al. 2021), la mayor parte de las industrias son denominadas o consideradas como, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Tabla 1. Relación de tamaño de empresa en la ciudad de Bogotá D.C. y Barranquilla

Ciudad	Pequeña	Mediana	Grande
Bogotá D.C	24.908	7.301	3.417
Barranquilla	5.250	1,258	1.017
Total	30.158	8.559	4.434

Nota. Tomado de Cámara de Comercio de Bogotá y Barranquilla (2023)

Las grandes empresas del sector comercial desempeñan un papel relevante en la dinámica económica, enfrentando desafíos asociados a la competitividad, la innovación y la sostenibilidad. Sin embargo, se desconoce en gran medida qué tipo de estrategias empresariales adoptan estas organizaciones y cómo dichas estrategias se relacionan con el uso de la gestión de proyectos como herramienta administrativa.

En consecuencia, se plantea la necesidad de analizar la relación entre las estrategias empresariales en este caso particular las enmarcadas en las estrategias genéricas de Porter y

la implementación de la gestión de proyectos en grandes empresas del sector comercial en Bogotá D.C. y Barranquilla, con el fin de comprender cómo estas organizaciones articulan la formulación estratégica con su ejecución en contextos reales.

3.2 La pregunta de investigación

Dada la problemática identificada, este proyecto plantea la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las grandes empresas del sector comercial en Bogotá D.C. y Barranquilla - Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

3.3 Los objetivos de investigación

3.3.1 Objetivo General

Identificar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias de Porter, y su relación con la implementación de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, en grandes empresas del sector comercial en Bogotá DC y Barranquilla - Colombia, según perspectiva de sus CEO.

3.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar qué tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, implementan grandes empresas del sector comercial en Bogotá DC y Barranquilla – Colombia.

2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de grandes empresas del sector comercial en Bogotá DC y Barranquilla - Colombia.

3. Examinar la perspectiva de los CEO frente a la importancia del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.

3.4 Justificación de la investigación

La dinámica económica de los países está estrechamente vinculada al desempeño de sus organizaciones empresariales, las cuales constituyen un eje fundamental en la generación de empleo, la producción de bienes y servicios y la contribución al sistema fiscal a través del pago de impuestos (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020; Barrera Lievano et al., 2022). En este contexto, la sostenibilidad y competitividad de las empresas se configuran como factores críticos no solo para su permanencia en el mercado, sino también para el desarrollo económico y social a nivel local y nacional.

En entornos caracterizados por la globalización, la transformación digital y el incremento de la competencia, las organizaciones enfrentan el desafío de formular e implementar estrategias empresariales que les permitan generar ventajas competitivas sostenibles. Desde la perspectiva de la dirección estratégica, la definición de una estrategia adecuada constituye un elemento central en la orientación de la toma de decisiones y en la proyección de los objetivos organizacionales (Porter, 1980; Francés, 2006). No obstante, diversos estudios han evidenciado que uno de los principales problemas en la gestión empresarial contemporánea no radica únicamente en la formulación de estrategias, sino en su efectiva ejecución dentro de las organizaciones (Charan y Bossidy, 2010).

En este sentido, se identifica una brecha crítica entre la planeación estratégica y su implementación, la cual limita la capacidad de las empresas para traducir sus objetivos en resultados concretos. Esta problemática ha sido ampliamente reconocida en la literatura gerencial, donde se señala que muchas organizaciones diseñan estrategias robustas, pero carecen de mecanismos estructurados que garanticen su materialización en acciones operativas (Bossidy, Charan y Burck, 2009). En consecuencia, surge la necesidad de incorporar herramientas que faciliten la ejecución estratégica de manera sistemática y controlada.

Bajo esta perspectiva, la gestión de proyectos se ha consolidado como un enfoque metodológico que permite estructurar, planificar y ejecutar iniciativas organizacionales alineadas con los objetivos estratégicos, mediante la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas orientadas al cumplimiento de resultados específicos en términos de alcance, tiempo y costo (PMI, 2021). Sin embargo, a pesar de su creciente relevancia en el ámbito empresarial, la literatura evidencia una limitada comprensión empírica sobre la relación entre las estrategias empresariales adoptadas por las organizaciones y el uso de la gestión de proyectos como herramienta para su implementación, especialmente en contextos organizacionales reales.

Esta situación resulta particularmente relevante en economías emergentes como la colombiana, donde las empresas enfrentan condiciones de alta volatilidad, cambios en las dinámicas de mercado y presiones competitivas crecientes. Ciudades como Bogotá D.C. y Barranquilla, que concentran una parte de la actividad empresarial del país, las grandes empresas del sector comercial desempeñan un papel estratégico en la dinamización económica. No obstante, existe escasa evidencia investigativa que permita comprender cómo estas organizaciones articulan sus estrategias competitivas —especialmente las enmarcadas

en las estrategias genéricas de Porter— con prácticas de gestión que faciliten su ejecución efectiva.

Además, desde una perspectiva organizacional, el fortalecimiento de las capacidades gerenciales y directivas resulta fundamental para lograr una adecuada alineación entre la estrategia y la operación. El desarrollo de habilidades en la alta dirección, así como la adopción de enfoques estructurados de gestión, inciden directamente en la productividad, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación de las empresas frente a entornos cambiantes (Álvarez, 2008; Muhammad y Ameer, 2021).

En consecuencia, la presente investigación se justifica tanto desde una perspectiva teórica como práctica. En el ámbito teórico, contribuye a cerrar la brecha existente en la literatura sobre la articulación entre la formulación estratégica y su ejecución, aportando evidencia empírica en un contexto específico poco explorado. Desde el punto de vista práctico, los resultados del estudio pueden servir como insumo para que los directivos empresariales fortalezcan sus procesos de toma de decisiones, optimicen la implementación de sus estrategias y mejoren su capacidad de respuesta frente a entornos competitivos.

4. REVISIÓN LITERARIA

Esta revisión literaria, planteada como marco teórico, tiene en su composición tres factores de alta importancia que se asocian a la pregunta del problema; como a los objetivos que trazan la investigación que realiza, se basa en las estrategias genéricas de Porter, en estrategias empresariales y en la importancia en la gestión de proyectos.

4.1 Estrategia Empresarial

Estrategia empresarial se define como un plan que se construye con diferentes pasos y estructuras con el fin de tomar decisiones para lograr los objetivos y metas de la empresa los cuales son a corto, mediano y largo plazo, podemos decir que cuando creamos una estrategia empresarial nuestro talento humano se vuelve más competitivo el ambiente laboral mejora al igual que el talento humano trabaja más comprometido, de igual manera teniendo dicha organización se optimizan los recursos humanos , económicos, mejoran tiempos y calidad , ahora bien es importante conocer los aportes de diferentes autores en este tema:

Basado en el trabajo seminal “En un juego finito, el juego termina cuando se acaba el tiempo y los jugadores viven para jugar otro día (a menos que fuera un duelo, por supuesto). En un juego infinito, es lo contrario. Es el juego el que vive, y es a los jugadores a quienes se les acaba el tiempo”. Sinek (2019) afirma además que el juego de los negocios cumple con la definición de un juego infinito, porque para una empresa con una perspectiva a largo plazo, no existe tal cosa como ganar directamente. Una mentalidad de juego finito en el juego infinito de los negocios da como resultado una disminución constante de la confianza, la cooperación y la innovación, todo lo cual hace que sea mucho más difícil prosperar en un mundo empresarial que cambia rápidamente, por lo tanto, las empresas no solo deben pensar

en el hoy se debe generar estrategias conocer mercados diferentes estudios con el fin de perdurar en el tiempo.

Cohan (2020) evidencia que las empresas no están preparadas para enfrentar las nuevas tecnologías, los miembros mayores de la familia no estaban capacitados para reinventar sus empresas para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, los rivales emergentes y las nuevas tecnologías. Además, a menudo los miembros más jóvenes de la familia en la empresa carecían del interés o la aptitud para liderar la empresa hacia el futuro.

El autor pone de manifiesto que los gerentes de empresa deben estar en constante capacitación, siendo de suma importancia la formación e inversión en herramientas tecnológicas y habilidades digitales, ya que la empresa puede encontrarse en riesgo de desaparecer al no poder ajustarse a las demandas de organizaciones cada vez más competitivas, así pues, se invita a reinventar la empresa en diferentes etapas de crecimiento para que logre mantenerse y ser competitiva.

McGrath (2019) introdujo una nueva perspectiva estratégica basada en el concepto de ventaja competitiva transitoria, al tener en cuenta que los cambios son características intrínsecas de la economía actual. Su concepto difiere de los tradicionales, que se basan en la estabilidad y la inercia del mercado. Las empresas para ser competitivas deben analizar el entorno de la empresa su competencia como se encuentra en tecnología conocer el mercado haciendo un estudio completo lo que ayudara a enfrentar posibles problemas ante la competencia, se tendrán herramientas para atender ofreciendo un producto o servicio con la mayor eficiencia y calidad

Milkman (2019) estudia y analiza cómo influye la psicología y el comportamiento humano en la toma de decisiones de una empresa Su investigación sobre los "nudges" ha sido

aplicada en estrategias de marketing y gestión del cambio. Nuestra autora salta la etapa en que solo el colaborador es contratado para cumplir las metas sin tener en cuenta su estado de ánimo sus propuestas o sentimientos ella investiga y concluye que al invertir en el talento humano todo cambia y mejora.

La escritora Seelig (2023) realiza un aporte sobre la creatividad en los negocios su enfoque en la educación y el pensamiento creativo lo cual inspira a lideres de las empresas a mejorar a capacitar al equipo de trabajo.

Es importante mencionar que la creatividad hace parte de los individuos, existen diferentes tipos de inteligencias, la creatividad puede considerarse una de estas, es una disposición que necesita ser cultivada y gestionada de manera asertiva en las organizaciones; no promover la creatividad podría devenir en desmotivación, falta de compromiso, entre otros efectos negativos en los colaboradores al estar expuestos a ambientes de trabajo que no permitan el desarrollo de habilidades creativas al interior de sus equipos de trabajo.

Collins (2020) se enfoca en la cultura organizacional donde todo se ordena y cada proceso va de la mano en cada área además es importante el tema de Liderazgo.

Trabajar los temas de Cultura Organizacional le da a la empresa una visión más clara de los propósitos y metas de la mano de un buen liderazgo, así pues, se pueden consolidar equipos más fuertes y empresas sostenidas en el tiempo; el autor toma como referencia de su investigación en las empresas de alto rendimiento.

Autoras como Wucker (2021) se centra en como las empresas pueden tomar decisiones enfrentar nuevos comienzos y desafíos asumiendo sus propios riesgos. Esta estrategia es una manera de que la empresa salga su zona de confort y competir con nuevos mercados generando mayores ganancias económicas a la compañía, esto aplica no solo en la parte económica también aplica en la parte del talento humano y otras estructuras de la

compañía al tomar riesgo tendrá una mayor visión y conocerá la realidad a la que se estará enfrentando.

Porter (2020) reitera la necesidad de aplicar las cinco fuerzas y la importancia en el desarrollo de estrategias competitivas en la era moderna, estrategias que se pueden trabajar con la inteligencia artificial, recordemos cuales son:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
5. Rivalidad de los competidores actuales.

Podemos concluir que al unir estas cinco fuerzas las empresas serán más competitivos al tener la realidad del contexto teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, así mismo el conocimiento de los proveedores permite elegir con más seguridad. Estas cinco fuerzas son una mezcla de las herramientas que se pueden aprovechar al máximo para aumentar la ventaja competitiva de las organizaciones.

4.2 Estrategias genéricas de Porter

Porter, muy conocido en el mundo empresarial por sus estrategias plasmadas para administrar recursos de manera eficiente, habla en primer momento de las estrategias genéricas que adoptan en las empresas en su libro “Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors” a inicio de los 80 exactemente 1980.

En su libro formula tres estrategias genéricas que se identifican de manera clara, evidencia el riesgo de las empresas que se encuentran 'estancadas en la mitad´ su significado que no aplica ninguna de las estrategias que propone.

Su propuesta de estrategias según lo cita Porter (1980) son: liderazgo global de costos; Diferenciación; Enfoque o concentración.

4.2.1 Liderazgo de costos globales.

Como señala Porter (2008, 52), su principal objetivo es “lograr el liderazgo en costos globales a través un conjunto de políticas funcionales orientadas a este propósito fundamental.” En términos generales Porter señala que esta metodología posibilita que la compañía a nivel competitivo pueda proponer precios bajos en relación con sus competidores, en realidad, el punto de partida para establecer el precio se basa en el valor de venta del competidor más próximo, y es improbable que el cliente modifique el producto proporcionado por la empresa por algún producto alternativo debido a su precio de venta.

Por lo anterior, el planteamiento de Michael Porter sobre el liderazgo de costos globales ha generado un gran debate en la literatura académica reciente. En su escrito, Porter propone que las compañías pueden conseguir una ventaja competitiva al ser las más eficientes en términos de costos en un mercado mundial. No obstante, en una reciente investigación, Zhang y Li (2020) corroboran este concepto al explorar cómo las grandes corporaciones multinacionales consiguen disminuir sus gastos operativos a través de la implementación de economías de escala y la externalización de procesos. Estos elementos les facilitan proporcionar precios más competitivos e incrementar su cuota de mercado a nivel mundial, apoyan la perspectiva de Porter acerca de la relevancia del liderazgo en costos.

Sin embargo, ciertos estudiosos sostienen que la perspectiva de Porter respecto al liderazgo de costos globales no es totalmente aplicable en un ambiente empresarial cada vez más cambiante. Una investigación de Schilling (2022) cuestiona la universalidad del modelo de liderazgo en costos, indicando que en la época digital y de personalización a gran escala, las compañías que buscan ser líderes en costos podrían acabar renunciando a la innovación. Schilling sostiene que las compañías que priorizan la disminución de costos pueden quedarse atrás en la provisión de productos distintivos, lo que las sitúa en una posición de desventaja ante competidores que se enfocan en la innovación y la generación de valor añadido.

En un artículo adicional, Kim y Mauborgne (2021) intensifican la crítica al liderazgo de costos globales de Porter al sugerir la idea de la "estrategia del océano azul". En su estudio, argumentan que las compañías no deben enfocarse únicamente en la competencia fundamentada en precios bajos, sino que deben explorar oportunidades para generar mercados no explotados y destacarse en vez de competir en un mercado saturado. Esta crítica sostiene que las estrategias de bajo costo pueden representar un riesgo a largo plazo, dado que podrían conducir a las compañías a un punto de inflexión donde la diferenciación y la innovación resultan fundamentales para mantener una ventaja competitiva.

En contraposición, un estudio de Wright et al. (2019) examina cómo ciertas empresas emergentes en mercados en desarrollo han conseguido implementar exitosamente el liderazgo de costos globales. Mediante su estudio, determinan que estas compañías han empleado tecnologías revolucionarias y modelos de negocio ágiles para disminuir gastos sin sacrificar la calidad de sus productos, lo que les facilita competir de manera eficiente con grandes corporaciones multinacionales. Este caso evidencia que el liderazgo de costos continúa siendo una táctica factible bajo determinadas circunstancias del mercado mundial, aunque con una perspectiva innovadora ajustada a la era contemporánea.

4.2.2 Diferenciación.

La estrategia caracterizada por la percepción que el producto que se ofrece al mercado es innovador único en el mismo (Porter, 2008, 54) Mantiene estatus de único, logra resaltar entre los demás por diversas cualidades diseño, innovación, estilo, etc. Para el mercado se distingue por su calidad, diseño único, revolucionario, con nuevas tendencias tecnológicas que contiene el producto. Los clientes no encontraran un producto similar con este tipo de características, allí podemos determinar que la empresa cuenta con la estrategia genérica, su precio no es un condicional para venderlo, para que los clientes lo adquieran esto no es relevante para adquirirlo, pues este tipo de productos se centran en ser únicos he irremplazables, el producto que todo cliente quiere ostentar sin importar su precio.

Las estrategias de diferenciación contribuirían a resolver diversos desafíos que enfrenta la Asociación de Comerciantes "Bahía 3 de diciembre" en el Cantón Puerto López. Esta herramienta permite a las empresas que sobresalen dentro de su industria, al seleccionar especificidades, características y cualidades que les permiten diferenciarse de la competencia y así lograr una mayor rentabilidad. Las diferencias pueden incluir aspectos como el producto, el sistema de entrega, el mercadeo, la atención al cliente, la comunicación, la condición física, la durabilidad y la calidad. (Gallegos, *et al*., como se citó en Franco *et.al.,* 2022).

Debido a las modificaciones en los patrones de consumo que buscan reconocer atributos de productos locales y diferenciados, este estudio se centró en evaluar diferentes variedades de frijol costarricense. El objetivo fue identificar sus propiedades para mejorar su valoración y diferenciación en el mercado nacional. (Mercia et al., 2020).

Independientemente del sector económico, los datos indican que las empresas están enfocándose en la reingeniería de procesos, así como la modernización de sus sistemas de información e infraestructura, sin descuidar el producto, para aprovechar los beneficios del comercio electrónico a partir de sus propios modelos. De esta manera, la adopción del comercio electrónico B2B está emergiendo como una estrategia clave para que las empresas logren diferenciarse. (Veintemillas *et.al*., 2021).

Es crucial evaluar la relevancia de fortalecer las estrategias de marketing ecológico en las empresas que comercializan productos de bioseguridad. Este fortalecimiento podría potenciar las relaciones comerciales internacionales, beneficiando tanto a la industria como a sus diversos stakeholders. En este contexto, la internacionalización empresarial cobra un papel fundamental, donde la diferenciación, las comunicaciones integradas, la valorización de las marcas por parte del mercado y la lealtad de los consumidores, gracias a la implementación de prácticas ecológicas, se traducen en el incremento de ganancias. (López *et.al*., 2022).

4.2.3. Enfoque o concentración.

Esta estrategia se basa en un nicho de clientes, segmentados en el mercado, en base a una línea de productos que se centra en un mercado georefenciado, tiene como característica primaria el ofrecimiento de un servicio de excelencia en un mercado especifico, (Porter, 2008, 55). Se denota que siempre piensa y un nicho de mercado especifico, siempre pensando en la satisfacción y beneficios que se le brindan al cliente de alta excelencia, pensando en la particularidad de este, su reconocimiento por su servicio de primera categoría en estándares de excelencia que no tienen comparación en el mercado.

Las principales actividades en la cadena de valor pueden determinar el cómo funciona la operación de las empresas de manera correcta dicho ciclo incluye logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, servició post venta, este ciclo debe ser repetitiva porque en el repercutirá de manera exitosa o no la relación directa con el cliente, este es un proceso de relación del S.A.C de la compañía. Con lo anteriormente nombrado en este texto no podemos dejar de lado composiciones de vitalidad para las industrias las cuales son fundamentales para su buen fusiona miento infraestructura adecuada de la empresa y su capital humano, el desarrollo e implementación de tecnologías, con las cuales se mejoran los procesos en la empresa y por ende se fortalecen las actividades primarias. (Porter, 1985).

Knights and Morgan (1991) el punto de vista cambia con la transición de pensamiento en el marco ideológico como el marco económico, la entrada en vigencia del nuevo liberalismo por el pensamiento liberal clásico cambia el tipo de economía mercantil en el siglo XX, abre posibilidades de entradas a nuevos mercados, a la globalización de mercados. Este cambio de pensamiento permite que la entrada global de mercados se pueda analizar desde una perspectiva estratégica en las empresas, con una estructuración en la regulación de mercados en diferentes ámbitos económicos, la apertura económica, varios autores conceptualizaron que la regulación de los mercados es necesaria para vencer barreras arancelarias, elasticidad de precios en la demanda del mercado, la sustitución de bienes y servicios entre otros. (Díez de Castro et al, 1989).

Porter en la dirección general de las empresas, brindó herramientas a los directivos que facilitaron técnicas analíticas, de conceptos basados en estrategias de formulación para una toma de decisión más asertiva. Siempre busco hacer promoción de estudios sobre la composición estructural de las industrias y hacer análisis competitivo de las mismas, brindo a los planificadores estratégicos herramientas analíticas, para el diseño de estrategias que

estuvieran más proyectadas del simple análisis lógico, por ejemplo, la matriz DOFA. Construyó un nivel estratégico más alto para las industrias que sobrepone la solidez económica de las mismas, elevando las industrias de manera estratégica con análisis de datos para mantener estándares elevados en las mismas. Posterior a esto este tipo de análisis competitivo se convierte en la apertura de formación de escuelas de negocios, sino en una nueva industria que emergería de forma asertiva entrando en un nuevo mercado, como lo fue la industria de servicios de consultorías que revoluciono las empresas de servicios para fortalecer otros mercados industriales. Gómez-Osorio, J. I. (2022).

4.2.4 Posición de estancamiento en la mitad.

Cuando se tienen un constante crecimiento y les llega una fase de estabilidad o posible estancamiento las empresas entran en una etapa que no es beneficiosa, en este caso se debe revisar y comprender los factores que generan estancamiento en el crecimiento de las empresas y como estos pueden afectar su perdurabilidad en el futuro.

En términos de estrategia competitiva, en palabras de Porter (2008, 58) las empresas se “haya en una posición estratégica extremadamente deficiente”, tiene como consecuencia, que la rentabilidad que pueda lograr por su actividad comercial sea baja, y la deja vulnerable ante el mercado, pero las estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas, dice Michael Porter. Una empresa que se embarca en las estrategias genérica y no logra ninguna, está "atrapada a la mitad", es decir, no posee ventaja competitiva. Esta situación conduce a que la empresa tenga un desempeño por debajo del promedio.

Las empresas hoy están entrando en una etapa que se caracteriza por la disrupción tecnológica, cambio climático, inestabilidad social y más mega tendencias, por esta razón, la

forma en que los CEO y sus equipos de liderazgos afronten los liderazgos de reinversión determinará el futuro de sus empresas.

La informalidad en el ámbito empresarial es un fenómeno ampliamente estudiado, especialmente en economías en desarrollo, como la de Ecuador. Armijos-Arias, Santiago-Bartolo y Mora-Sánchez (2021) destacan que la informalidad no solo afecta la capacidad de las empresas para operar eficientemente, sino que también impone barreras estructurales que inhiben su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

El estudio señala que, aunque el emprendimiento ha crecido considerablemente en el país, muchas de estas iniciativas permanecen en el sector informal debido a diversas razones, como altos costos de formalización, falta de incentivos fiscales, acceso limitado a financiamiento, débil infraestructura institucional y barreras educativas y tecnológica.

Además de esto, el desarrollo empresarial se puede ver impactado desde distintos ámbitos como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Impacto de la informalidad en el desarrollo empresarial

Restricciones en la productividad	Las empresas informales suelen operar con recursos limitados y en condiciones menos favorables, lo que reduce su capacidad para innovar y mejorar su productividad
Efectos en la economía nacional	La informalidad genera un déficit fiscal significativo debido a la evasión de impuestos y contribuciones de seguridad social, afectando la inversión pública y

	el desarrollo de infraestructuras necesarias para el crecimiento empresarial.
Ciclo de pobreza empresarial	La falta de acceso a tecnologías avanzadas y redes comerciales globales perpetúa un ciclo de baja rentabilidad y estancamiento, lo que a su vez desalienta la transición hacia la formalidad.

Nota: Elaboración propia, tomado de Armijos-Arias *et.al* (2021)

La informalidad empresarial no solo restringe el desarrollo de las empresas a nivel individual, sino que también perjudica el progreso económico de los países. Abordar este desafío requiere un enfoque holístico que contemple la optimización de las políticas públicas, la formación empresarial y la actualización tecnológica. Si una organización se encuentra en una posición intermedia, los clientes pueden percibir que no ofrece la máxima calidad, lo que los lleva a considerar que no justifica un precio elevado. Asimismo, si tampoco proporciona una relación calidad-precio competitiva, los consumidores podrían inclinarse por adquirir productos de líderes en costos.

Un estudio realizado por la Universidad de los Andes (2019) examina en profundidad los factores críticos que afectan a estas empresas y destaca cómo su éxito inicial puede convertirse en un obstáculo para su crecimiento sostenido.

Uno de los principales factores identificados es la falta de planificación estratégica. Estas empresas, a menudo enfocadas en aprovechar oportunidades inmediatas, pueden descuidar la formulación de planes a largo plazo. Sin una visión estratégica clara, enfrentan dificultades para priorizar inversiones, gestionar recursos y responder de manera proactiva a

cambios en el entorno competitivo. Esta carencia también limita su capacidad para alinear los objetivos organizacionales con las metas de expansión, generando ineficiencias que frenan el crecimiento.

Las deficiencias en la gestión organizacional también juegan un papel crucial. Muchas empresas gacela crecen rápidamente sin que sus estructuras internas evolucionen al mismo ritmo. Esto puede generar problemas como la sobrecarga de los equipos de trabajo, falta de delegación efectiva y procesos desorganizados. Además, la ausencia de sistemas formales de gestión, como la implementación de software empresarial o mecanismos de control interno, puede derivar en la pérdida de calidad en los productos o servicios ofrecidos.

Otro desafío significativo es la limitada capacidad de adaptación al mercado. Las empresas gacela suelen prosperar en mercados específicos donde su modelo inicial de negocio resulta altamente competitivo. Sin embargo, a medida que buscan expandirse, pueden enfrentar barreras como la saturación del mercado, competencia más sofisticada o demandas cambiantes de los consumidores. En este contexto, su capacidad para diversificar su oferta, adoptar nuevas tecnologías y ajustar su propuesta de valor se vuelve esencial para evitar el estancamiento.

El estudio también resalta el impacto de factores externos, como cambios en las políticas regulatorias, dificultades para acceder a financiamiento y crisis económicas. Las empresas gacela suelen depender de recursos externos para financiar su crecimiento, lo que las hace vulnerables a fluctuaciones en las condiciones macroeconómicas y financieras. Además, su tamaño relativamente pequeño, en comparación con grandes corporaciones, puede limitar su capacidad para negociar con proveedores o penetrar nuevos mercados.

La reinvención del modelo de negocio se presenta como una estrategia indispensable para que las empresas puedan superar el estancamiento empresarial, especialmente en un

contexto global marcado por disrupciones tecnológicas, cambios en las preferencias de los consumidores y una competencia cada vez más intensa. Duffey, Jayaraman y Roos-Emonds (2024) destacan que transformar la manera en que una empresa crea, entrega y captura valor no solo es una necesidad para la supervivencia, sino también una ventaja competitiva crucial para el éxito a largo plazo.

Uno de los elementos clave para superar el estancamiento es la capacidad de innovar en la creación de valor. Esto implica rediseñar los productos y servicios para que sean más relevantes en un mercado cambiante, incorporando tendencias como la sostenibilidad y la digitalización. A través de la escucha activa de las necesidades del cliente, las empresas pueden adaptarse a las demandas del mercado y fortalecer su relación con los consumidores.

Otro aspecto fundamental es la optimización en la entrega de valor. Digitalizar procesos y aprovechar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o la analítica avanzada no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a las empresas responder más rápidamente a las necesidades del mercado. Estas herramientas también facilitan la expansión a través de plataformas digitales y nuevos canales de distribución, alcanzando segmentos de mercado previamente inexplorados.

En cuanto a la captura de valor, las empresas deben reinventar sus modelos de ingresos. Esto puede implicar la transición de modelos de venta tradicionales a esquemas más sostenibles, como las suscripciones, que aseguren flujos de ingresos recurrentes. Diversificar las fuentes de ingresos mediante alianzas estratégicas o el ingreso a nuevos mercados también fortalece la resiliencia empresarial frente a crisis y cambios del entorno.

La reinvención del modelo de negocio no solo se trata de incorporar tecnología o modificar la estructura de ingresos; también requiere una transformación cultural dentro de la organización. Fomentar una cultura empresarial basada en la innovación, la flexibilidad y

el enfoque en el cliente permite a las empresas adaptarse más rápidamente a las demandas externas. Asimismo, adoptar una perspectiva estratégica que analice continuamente el mercado y anticipe tendencias es crucial para mantenerse competitivo.

Empresas como Netflix, Amazon y Tesla son ejemplos paradigmáticos de cómo la reinvención puede superar el estancamiento y posicionarlas como líderes en sus respectivas industrias. Netflix, por ejemplo, pasó de ser un servicio de alquiler de DVDs a una plataforma de streaming global, mientras que Amazon ha integrado múltiples líneas de negocio que abarcan desde el comercio electrónico hasta servicios en la nube.

En el año 2020 la OMS declara una pandemia llamada COVID 19, que obligó a un confinamiento mundial, con el pasar de los días, no solo era solo un problema de salud pública, era también social, económico, político; hasta el punto de generar una crisis mundial. El año 2020 fue especialmente desafiante, pero según Pedraza (2021) quien hace referencia a Massin, las organizaciones empresariales mostraron habilidades notables, como la agilidad, la resiliencia y la capacidad de innovar. La crisis subrayó su papel esencial como agentes fundamentales para la sociedad, destacando su capacidad para convocar y generar un impacto positivo como parte esencial de la comunidad empresarial. Las empresas demostraron lo importante que son sus empleados a través del Apoyo a los mimos y su importancia como parte de sus equipos en momento de máxima crisis, También tomaron decisiones justas, adecuadas y justo a tiempo, impulsaron el diálogo con los gobiernos, consiguiendo subsidios de emergencia y planes de ayudas. Demostraron liderazgo a través de sus alianzas, “la nueva era de colaboración, la cooperación con los sindicatos, la administración pública y otras partes interesadas ha sido habitual durante la crisis. Esta colaboración proporciona una plataforma de futuros intercambios y puede ser la precursora de una nueva era de colaboración y diálogo social” (Massin, 2021)

La economía cambió radicalmente para todos, las empresas debieron cerrar y acatar los confinamientos y cada persona asumir las restricciones dadas por los gobiernos, así como los cambios estructurales de sus empresas; como resultados de una Pandemia que como manifiesta Salvarrieta en su artículo “Crisis en la Industria textil: un 2021 con la moda de hace un año” “La llegada de la pandemia hace un año reventó la industria textil en todos sus extremos” (Salvatierra, 2021). Es interesante señalar que, a pesar de la crisis, algunas empresas mostrado buenos resultados, incluso en aquellos sectores donde la demanda global disminuyó, mientras que otras se estancaron y perdieron cuotas de mercado” (Powell, 2021) muchas pequeñas y medianas empresas desaparecieron; Para el Caso de Colombia está ventana de oportunidades con empresas como la de Arturo Calle, que mostro como la Alta Gerencia con un toque de innovación, creatividad y decisiones justo a tiempo pudo trasformar una crisis en oportunidades. La transformación digital empresarial, entendida como el uso de la tecnología para mejorar el desempeño o alcance de una empresa en áreas relacionadas con sus procesos internos, la relación con el cliente, con los proveedores y / o la generación de nuevos modelos de negocio” (Herriquez, 2020, p.1)

Algunas organizaciones implementaron estrategias para evitar el estancamiento después de la recesión, las agremiaciones y alianzas estratégicas las mantuvieron vigentes en el mercado, potenciando su ventaja competitiva promoviendo un entorno empresarial colaborativo. Según Calisto et. al (2022): el resurgimiento de la teoría de la economía geográfica de Paul Krugman a través de sus obras Geography and Trade adn Increasing Returns and EconomicGeography, los clústeres fueron elementos relevantes para el desarrollo económico de un país, por medio de la generación de empresas y empleos. El clúster es también un vehículo para mantener la innovación y evitar el estancamiento, por medio de la competitividad industrial”.

4.2.5 Gestión de proyectos.

Un proyecto es una serie de actividades planificadas con el fin de cumplir los objetivos teniendo en cuenta un tiempo y presupuesto determinado. Este modelo proporciona un enfoque sistemático que ayuda a los equipos a organizar sus esfuerzos y a maximizar la eficiencia y efectividad en la entrega de resultados.

De acuerdo con Monsalve (2023) los proyectos surgen como respuesta a una necesidad, pueden estar enfocados a darle solución a un problema o permitirle a una organización aprovechar una oportunidad. Un proyecto pretende satisfacer con su resultado a un individuo o a una comunidad. El lanzamiento de un nuevo producto, la ejecución de una estrategia, la implementación de una nueva tecnología son ejemplo de lo que se puede considerar como un proyecto.

El concepto de gestión de proyectos consiste en comprometer las acciones necesarias para llevar un proyecto a su término o finalización. El Project Management Institute PMI (2021) define a un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único"; también define la gestión de proyectos como "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.

Según el PMBOK (PMI, 2021), el ciclo de vida del proyecto se estructura en cuatro etapas, estas fases pueden ser secuenciales, iterativas o híbridas, con las entregas en función de las necesidades del proyecto:

- Inicio del proyecto.
- Organización y preparación.
- Realización de los trabajos.

- Finalización del proyecto.

La gestión de proyectos se puede entender como los procesos necesarios para llevar un proyecto a su término, es decir, que se pueda conseguir el objetivo de este, en el plazo pactado, ajustándose al presupuesto establecido; estos tres aspectos mencionados deben evaluarse al culminar el proyecto con relación al porcentaje de logro de los objetivos, y las diferencias entre el plazo y costo real versus lo planificado al inicio del proyecto.

De acuerdo con Montero et. al (2020) como proceso único, los proyectos organizan, coordinan y controlan actividades bajo fecha de inicio y término, que son emprendidas para alcanzar un objetivo, que se establece de acuerdo con requisitos específicos, incluyendo restricciones de plazo, costo y recursos. Surgen por una necesidad, bien sea económica, social, ambiental o educativa, teniendo como fin lograr un objetivo y brindar una solución a un problema dado (p.682)

La administración eficiente del proyecto implica la utilización de procesos de gestión para las etapas de inicio, planificación, ejecución, control y cierre del proyecto. La gestión de proyectos está enmarcada en procesos que son fundamentales como guías para ejecutar los proyectos, estos procesos se establecen y desarrollan como elementos de mejores prácticas, tratando de estandarizar su uso, para volver eficiente su aplicación.

Teniendo en cuenta lo anterior, los procesos son de gran importancia para la ejecución de los proyectos, desde una visión general se pueden desarrollar en 5 fases: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre del proyecto. Por supuesto, esto puede variar del tipo de proyecto y la metodología empleada en el mismo.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2021) los procesos se organizan en grupos y áreas de conocimiento. Los grupos de procesos son: Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y

Control, y Cierre del proyecto. A su vez, las áreas de conocimiento y los procesos de cada área se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3. Procesos de un proyecto según PMBOK.

Áreas de conocimiento	Proceso del área
Integración	Desarrollar la carta del proyecto Desarrollar el plan de gestión del proyecto. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. Gestionar el conocimiento del proyecto. Supervisar y controlar el trabajo del proyecto. Realizar el control integrado de cambios. Cerrar proyecto de fase.
Alcance	Planificar la gestión del alcance. Recopilar requisitos. Definir el alcance. Crear WBS. Validar el alcance. Controlar el alcance
Cronograma	Planificar la gestión del horario. Definir actividades. Secuenciar actividades.

Áreas de conocimiento	Proceso del área
	Estimar la duración de las actividades.
	Desarrollar el programa.
	Controlar el programa
Costos	Planificar la gestión de costos.
	Estimar costos.
	Determinar presupuesto.
	Controlar costos
Calidad	Planificar la gestión de la calidad.
	Gestionar la calidad.
	Controlar la Calidad
Recursos	Planificar la gestión de recursos.
	Estimar el recurso de la actividad.
	Adquirir el recurso.
	Desarrollar el equipo.
	Gestionar el equipo.
	Controlar los recursos
Comunicaciones	Planificar la gestión de las comunicaciones.
	Gestionar las comunicaciones.
	Supervisar las comunicaciones.
Riesgo	Planificar la gestión de riesgos.

Áreas de conocimiento	Proceso del área
	Identificar riesgos.
	Realizar análisis cualitativo de riesgos.
	Realizar análisis cuantitativo de riesgos.
	Planificar respuestas al riesgo.
	Implementar respuestas al riesgo.
	Monitorear riesgos.
Adquisiciones	Planificar la gestión de adquisiciones.
	Realizar adquisiciones.
	Controlar adquisiciones
Stakeholder	Identificar a las partes interesadas.
	Planificar la participación de las partes interesadas.
	Gestionar la participación de las partes interesadas.
	Monitorear la participación de las partes interesadas.

Nota: Elaboración propia, Tomado en base a Takagi & Varajao (2020)

En este punto es importante aclarar que, si bien la ventana de investigación del presente proyecto es de hasta 5 años, es relevante presentar un panorama lo más completo posible, por lo cual se tiene en cuenta para este apartado aportes pertinentes del autor Wallace (2014) que propone 6 fases de la gestión de proyectos:

1. Establecer los criterios de éxito para el trabajo.
2. Desarrollar planes para alcanzar los criterios de éxito.

3. A medida que el trabajo progresa, medir el desempeño en relación con los criterios de éxito.

4. Comparar el desempeño observado con el deseado.

5. De ser necesario, establecer un plan de acción correctiva.

6. Ejecutar la acción correctiva y lograr un resultado aceptable (p.12).

Autores como Miranda (2021) nos brindan un panorama diferente sobre las fases del proyecto:

Desde hace algún tiempo se ve viene utilizando el término "Ciclo del Proyecto" para señalar las diferentes etapas que recorre el proyecto desde que se concibe la idea hasta que se materializa en una obra o acción concreta, estas etapas son: la "preinversión", la "inversión" o "ejecución" y la etapa de "funcionamiento" u "operación", y lo que se suele denominar la evaluación ex-post (p.26)

Kononenko (2019), indica que “las prácticas y la metodología de gestión de proyectos correctas son de crucial importancia para el éxito del Proyecto”. Autores como Luna (2022), consideran que, aunque existan metodologías que pueden ser usadas en diversos proyectos, es importante tener en cuenta:

Dentro de las funciones que se mencionan para la integración de proyectos se establecen las más generales, establecer metodologías estándar, refiriéndose a la guía que se va a seguir para producir los entregables que son constantes de proyecto a proyecto y los resultados podrán ser repetibles. Definición de roles y funciones de los participantes del proyecto, cuanto mayor claridad haya en la definición de los roles y se determinen las responsabilidades de cada uno en los proyectos más fácil resultará la comunicación entre las áreas intervinientes y mayor será la probabilidad de arribar a un resultado favorable (p. 634)

Así mismo encontramos otro apartado interesante del mismo autor, en referencia a la metodología de los proyectos en diferentes industrias, con respecto a esto Luna (2022) indica: si pensamos en metodologías, no existe alguna que se aplique para todos los tipos de proyectos, por lo cual, es necesario investigar cuáles son las necesidades reales en el ámbito de la administración de proyectos, y tomar en cuenta las buenas prácticas que tiene cada una de ellas para seleccionar la que mejor convenga. (p. 634).

Aunque en la actualidad algunas empresas trabajan con metodologías agiles este autor propone el uso de métodos híbridos como una forma de obtener mejores resultados en el desarrollo de proyectos en relación con el aumento de la calidad de los productos, disminución en los tiempo y costos en comparación con metodologías tradicionales.

Teniendo en cuenta los apartados anteriormente mencionados sobre la gestión de proyectos, es importante considerar que cada proyecto cuenta con objetivos y necesidades diferentes, aunque tengan similitudes, cada proyecto debe considerarse singular porque las variables involucradas pueden variar, así como los escenarios en los que se desarrollan. Aunque es posible encontrar proyectos con similares estructuras y características, se debe tener en cuenta que las claves de éxito para ejecutar un proyecto se pueden resumir en desarrollarlo estructuradamente, cumpliendo rigurosamente los tiempos establecidos, ajustándose al presupuesto determinado, llevar a cabo las etapas con el desarrollo de tareas específicas, las cuales también deben ajustarse a los plazos fijados, todo lo anterior sumado a un buen liderazgo por parte del director de proyectos.

5. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque y alcance de la investigación

El estudio se estructura con un enfoque cualitativo de alcance exploratorio basándose en Hernández et al. (2014); aplicando la fenomenología empírica. Si bien, se incorporan datos estadísticos derivados de la recolección de información, no se busca generalizar los hallazgos, sino indagar en detalle las percepciones de los CEO (o cargos equivalentes) que participan en el proceso.

5.2 Población y muestra

5.2.1 Definición de la población

La población de objeto de este estudio va enfocada a los CEO de grandes empresas del sector comercial de las ciudades de Bogotá D:C y Barranquilla - Colombia. Dentro de esta investigación damos por entendido que el CEO según sus siglas en ingles cheif Executive Officer (o cargos equivalentes como Gerente ejecutivo, gerente general, presidente, jefe de junta directiva.) (Abels y Martelli, 2013). Uno por cada empresa.

En Colombia se determina empresa, a todas las sociedades comerciales, en las cuales podemos encontrar sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad en comandita, sociedad por acciones simplificadas, las anteriores con ánimo de lucro, unas con particularidad especial las cooperativas, por normativa de ley, son caracterizadas sin ánimo de lucro. (Barrera, 2017).

El tamaño de la empresa, lo que determina Lievano et al. (2022), esta es regida según lo mencionado en el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo, basado en, sector, número de empleados, ingresos por sus actividades, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. 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 Lievano et al. (2022)

Para la presente investigación se tienen como criterios de inclusión: CEO de empresa de tamaño grande, con un funcionamiento de más de un año desde su constitución legal, y que desee participar de manera voluntaria.

[1] Unidad de Valor Tributario-UVT

5.2.2 Cálculo y selección de la muestra

La encuesta se aplica a una muestra de 20 Chief Executive Officer - CEO de grandes empresas del sector comercial legalmente constituidas, mientras que la aplicación de la entrevista, a una muestra de 6 CEO de empresas con las mismas características mencionadas anteriormente. Elegidas por muestreo a conveniencia, teniendo como variables la voluntad de hacer parte de la investigación y principalmente la cercanía de los estudiantes al contexto establecido, para este caso las ciudades de Bogotá D.C Y Barranquilla - Colombia.

5.3 Instrumento(s)

Para la recopilación de datos se emplean dos instrumentos los cuales se aplicarán a cada participante. El primero es una encuesta (Apéndice 1) compuesta por preguntas cerradas, información que se analiza en MS Excel. La encuesta se diseñó con base en la propuesta de Liévano (2024) para identificar las estrategias empresariales según Michael Porter; esta se validó a través de los métodos juicio de expertos y de test y re-test y el cálculo del Alfa de Cronbach, Adicionalmente, se incluyeron preguntas sobre gestión de proyectos. Es importante destacar que la encuesta es 100% anónima, por lo tanto, ningún dato proporcionado permite identificar al CEO o a la empresa.

El segundo instrumento es una entrevista semiestructurada (Apéndice 3). Esta fue validada mediante el juicio de expertos y los datos recopilados serán procesados utilizando el software Atlas.ti.

5.4 Descripción de procedimientos

El proceso de ejecución de los instrumentos de recolección de datos primarios se fracciona en tres momentos. El primero consta del adiestramiento por parte del investigador principal del proyecto nodo a los estudiantes para la aplicación de las herramientas. En este,

se da a conocer los instrumentos, sus componentes, los tipos de interrogantes y la forma en como aparecen en el documento.

Un segundo momento, en el cual los estudiantes, con base al tipo de muestreo establecido, trabajarán con la población objeto de estudio para la aplicación de la encuesta. Se realizará la encuesta de manera presencial (física). El encuestado deberá aceptar y firmar el consentimiento informado antes de la realización de esta.

El tercer momento del proceso consiste en que los estudiantes llevarán a cabo una entrevista semiestructurada con sujetos previamente encuestados. Esta entrevista será grabada en formato de audio para su posterior análisis y transcripción. Antes de iniciar la entrevista, el entrevistado deberá aceptar y firmar el consentimiento informado, asegurando su comprensión y aprobación de la actividad, en cumplimiento de los principios éticos establecidos para la investigación.

Una vez completadas la encuesta y la entrevista, los estudiantes deberán registrar y reportar la información correspondiente a la empresa a la que pertenece el CEO, asegurando la correcta documentación de los datos recopilados dentro del proceso de investigación lo cual se realiza a través de los siguientes enlaces:

Encuesta: https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7

Entrevista: https://forms.gle/iiSQFHNkUWsnQ43T6.

5.5 Análisis de información

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizarán dos herramientas especializadas. Por una parte, el programa MS Excel office 365, para la tabulación y

procesamiento de los datos recolectados en la encuesta. Por otra parte, el software Atlas.ti, para el procesamiento de los datos recolectados en la entrevista.

5.5.1 De la encuesta

Se empleará estadística descriptiva para el procesamiento y análisis de los datos sociodemográficos como tamaño de la empresa, antigüedad, sector económico, origen del capital, naturaleza, género de los CEO encuestados, segmentados en rangos de edad y nivel de estudios.

De igual manera se utiliza la estadística descriptiva para analizar información considerando el tipo de estrategia genérica implementada en la empresa y uso o no de proyectos como herramienta gerencial.

5.5.2 De la entrevista

Para el procesamiento de la información se emplea el análisis inductivo en el proceso de codificación, el cual se caracteriza por "elaborar las categorías a partir de la lectura y examen del material recopilado sin tomar en consideración categorías de partida" (Rodríguez et al. 2005, p. 141). Para todo lo anterior se utiliza el software informático Atlas.ti.

5.6 Consideraciones éticas

5.6.1 Análisis de consideraciones éticas

Dado que el proceso de recolección de datos primarios está centrados a personas humanas, en este estudio se considera lo establecido en la declaración de Helsinki frente a principios éticos (AMM, 1964). De igual manera los instrumentos de recolección de datos fueron expuestos al comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, en el cual se contó con su aval correspondiente.

5.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización.

En concordancia con las consideraciones éticas establecidas en esta investigación, a cada participante se le facilita un consentimiento informado para cada instrumento aplicado, lo que significa que es uno para la encuesta y otro para la entrevista. Los apéndices 2 (Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta) y 4 (Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales entrevista semiestructurada) presentan dichos documentos.

6. RESULTADOS

6.1 De la encuesta.

Basado en las variables sociodemográficas y organizacionales identificadas en las ciudades de Bogotá D.C. y Barranquilla, fueron aplicadas 20 encuestas a grandes empresas legalmente constituidas de estas ciudades, se procedió al análisis detallado de cada una de las dimensiones consultadas. Los datos obtenidos a partir del instrumento fueron organizados y procesados en Excel, mediante la construcción de tablas de frecuencia y el cálculo de distribuciones porcentuales. Posteriormente, se elaboraron representaciones gráficas con el fin de facilitar la visualización de los resultados.

En relación con lo anterior, se presentan los resultados de las preguntas aplicadas en las encuestas:

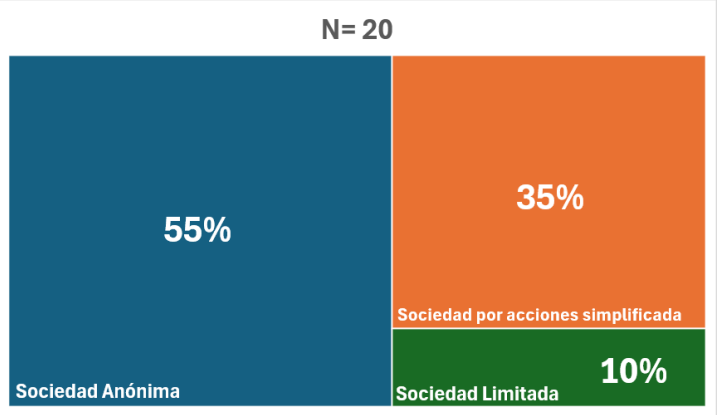
Pregunta: ¿La empresa la cual es CEO es?

Tabla 5. Tipo de sociedades

Tipo de Sociedad	Frecuencia	Porcentaje
Sociedad Anónima	11	55%
Sociedad por acciones simplificada	7	35%
Sociedad Limitada	2	10%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Figura 1. Tipo de Sociedades



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Se identifica que la mayoría de las empresas encuestadas corresponden a sociedades anónimas (S.A), representando el 55% de la muestra, en menor proporción, el 35% pertenece a sociedades por acciones simplificadas (S.A.S), mientras que el 10% restante corresponde a sociedades limitadas (LTDA). Esta distribución evidencia un perfil empresarial consolidado, con predominio de estructuras jurídicas robustas.

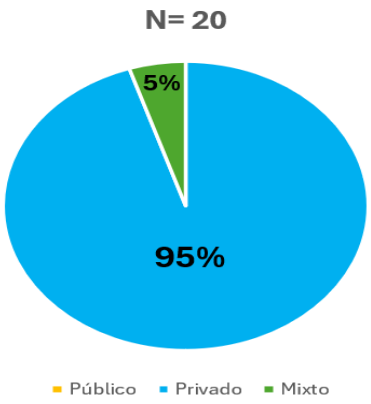
Pregunta: ¿El origen del capital de la empresa en la cual usted es CEO es?

Tabla 6. Distribución por origen de capital

Origen de Capital	Frecuencia	Porcentaje
Publico	0	0%
Privado	19	95%
Mixto	1	5%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Figura 2. Distribución por origen de capital



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

El 95% de las empresas encuestadas cuentan con capital de origen privado, por su parte, el 5% presenta un origen de capital mixto, mientras que en esta muestra no se registran empresas con capital de origen público (0%).

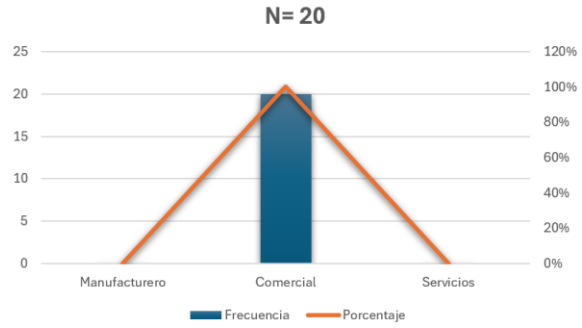
Pregunta: ¿El sector económico al cual pertenece la empresa de la cual es CEO, según el decreto 957 de 2019 es?

Tabla 7. Distribución por sector económico

Sector económico	Frecuencia	Porcentaje
Manufacturero	0	0%
Comercio	20	100%
Servicios	0	0%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Figura 3. Distribución por sector económico



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

El 100% de las empresas encuestadas pertenece al sector comercio, lo que representa el cumplimiento de la condición de la muestra objetivo.

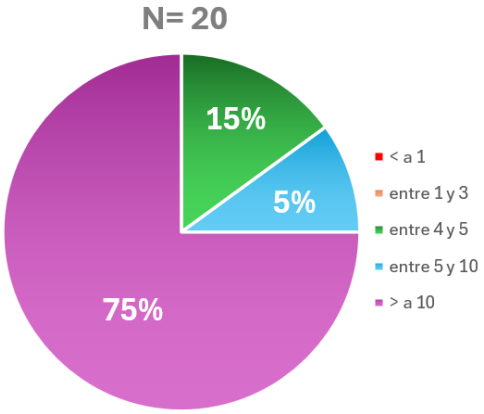
Pregunta: ¿La antigüedad de la empresa de la cual usted es CEO, desde su funcionamiento formal y legal, se encuentra entre?

Tabla 8. Antigüedad de empresas

Antigüedad (años)	Frecuencia	Porcentaje
< a 1	0	0%
Entre 1 y 3	0	0%
Entre 4 y 5	3	15%
Entre 5 y 10	2	10%
> a 10	15	75%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Figura 4. Antigüedad de empresas



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Los resultados muestran que el 75% de las empresas encuestadas cuenta con una antigüedad superior a 10 años, constituyéndose como el grupo predominante dentro de la muestra. Por otra parte, el 15% son empresas mayores a 3 años y menor o igual a 5 años, mientras que el 10% de las empresas tienen una antigüedad mayor a 5 años y menor o igual a 10 años. En general, se observa una mayor presencia de empresas con trayectoria prolongada.

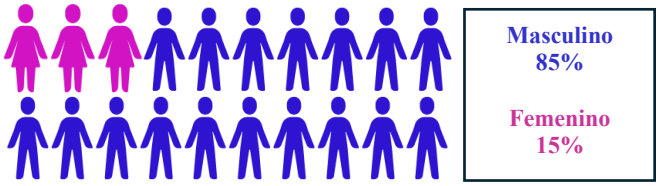
Pregunta: ¿Su género es?

Tabla 9. Distribución por género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	17	85%
Femenino	3	15%
No binario	0	0%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Figura 5. Distribución por género



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 85% de los CEO encuestados se identifican con el género masculino, por su parte, el 15% con del género femenino, se tuvo en cuenta la opción de no binario, sin embargo, dentro de la muestra analizada no se registran datos al respecto (0%).

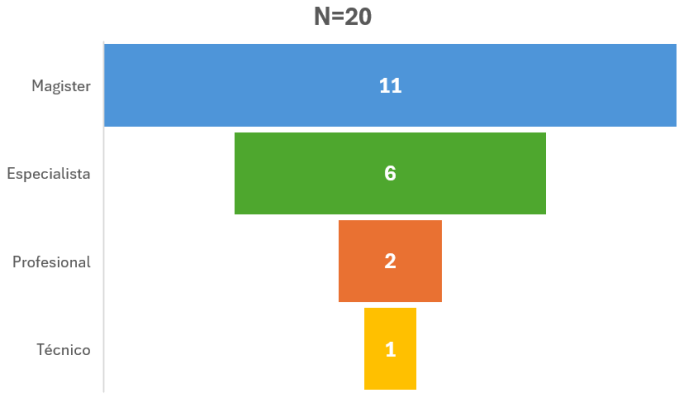
Pregunta: ¿Su grado de escolaridad más alto culminado es?

Tabla 10. Distribución por grado de escolaridad

Grado de Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	1	5%
Profesional	2	10%
Especialista	6	30%
Magister	11	55%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Figura 6. Distribución por grado de escolaridad



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

La participación de CEO con título de magíster fue predominante con (65%), la presencia de especialistas fue del (30%) y la de profesionales fue (10%), Por último el porcentaje de técnicos quedo en (5%).

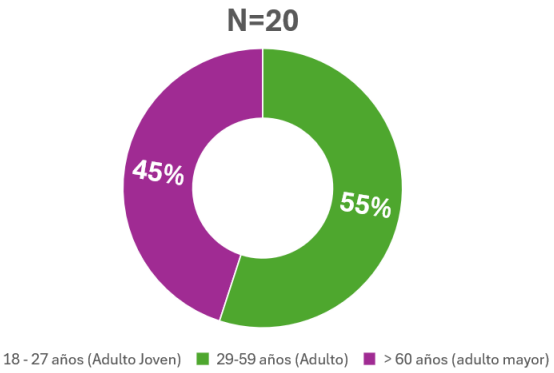
Pregunta: Su rango de edad está entre:

Tabla 11. Distribución CEO por edades

Rango de Edad CEO	Frecuencia	Porcentaje
18 - 27 años (Adulto Joven)	0	0%
29-59 años (Adulto)	11	55%
> 60 años (adulto mayor)	9	45%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Figura 7. Distribución CEO por edades



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Para el año 2025 el 55% de los CEO encuestados se encuentra en el rango de edad entre 29 y 59 años, el 45% corresponde a personas con 60 años o más. En términos generales, predomina el grupo de edad adulta dentro de la muestra analizada.

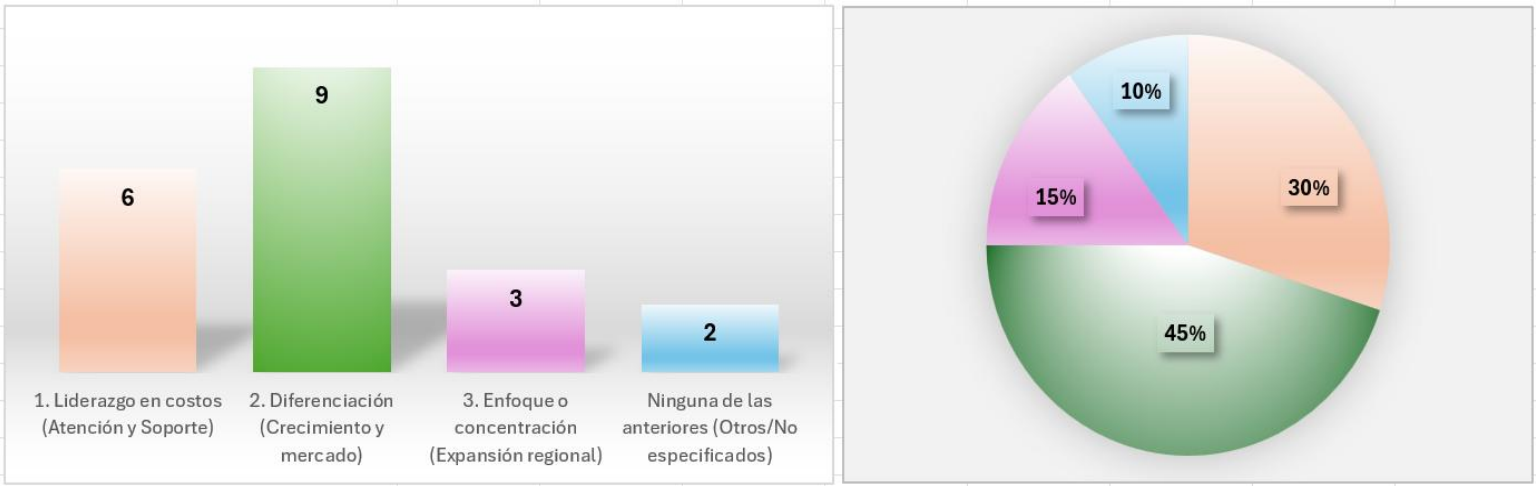
Pregunta: Según las estrategias que se presentan a continuación ¿Cuál considera que es la que en este momento "aplica" la empresa de la cual es CEO?

Tabla 12. Estrategia Empresarial

Estrategia empresarial	Frecuencia	Porcentaje
1. Liderazgo en costos (Atención y Soporte)	6	30%
2. Diferenciación (Crecimiento y mercado)	9	45%
3. Enfoque o concentración (Expansión regional)	3	15%
Ninguna de las anteriores (Otros/No especificados)	2	10%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025

Figura 8. Estrategia empresarial



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

En relación con las estrategias empresariales adoptadas, se identifica que el 45% de las empresas encuestadas implementa estrategias de diferenciación orientadas al crecimiento y posicionamiento en el mercado. En segundo lugar, el 30% emplea estrategias de enfoque o concentración dirigidas a la expansión regional, por su parte, la estrategia de liderazgo en costos registra una participación del 15%. Solo un 10% de las empresas menciona que no aplica ninguna de las anteriores estrategias.

Pregunta: En la empresa en la cual usted es CEO ¿Utilizan la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio?

Tabla 13. Distribución uso gerencia de proyectos

Usa gestión de proyectos	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Figura 9. Distribución uso gerencia de proyectos



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (2025)

Se evidencia que el 100% de las empresas encuestadas manifiesta utilizar gestión de proyectos en sus procesos organizacionales. Se observa una adopción mayoritaria de la gestión de proyectos dentro de la muestra analizada.

6.2 De la entrevista.

Como parte del análisis cualitativo de la información obtenida a partir de las entrevistas a profundidad, se empleó el software Atlas.ti para la organización y procesamiento de los datos. En primera instancia, la figura 10 presenta una nube de palabras con el propósito de identificar los términos más recurrentes en los discursos de los participantes:

Figura 10. Nube de palabras recurrentes

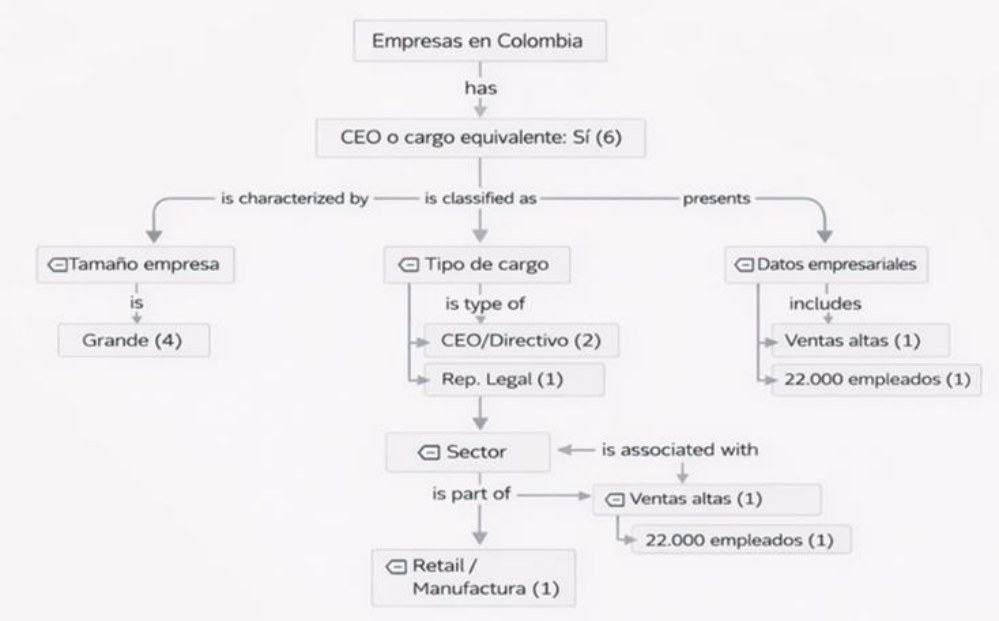


Fuente: Elaboración propia con plataforma Atlas.ti

En conjunto, esta representación permite evidenciar una relación implícita entre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos, en la medida en que los discursos de los participantes integran elementos de planificación, ejecución y control como parte de un mismo sistema organizacional.

Pregunta 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.

Figura 11. Caracterización de CEO entrevistados



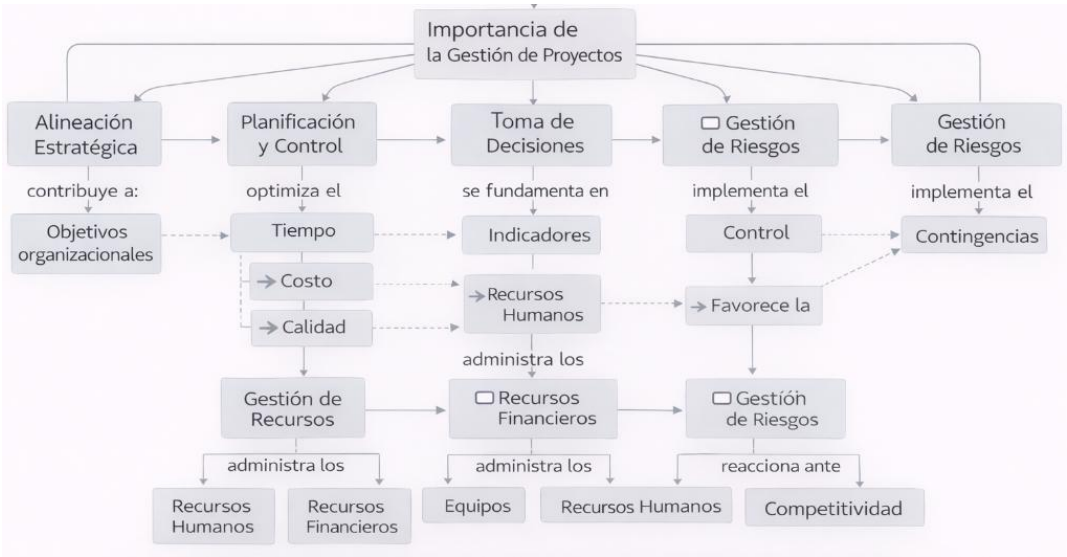
Fuente: Elaboración propia con plataforma Atlas.ti

La figura 11 permite visualizar la caracterización de los participantes a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas, en función de variables como el tipo de cargo, el tamaño de la empresa, el sector económico. Asimismo, se incorporan las frecuencias de aparición de cada categoría, lo que facilita identificar la distribución de los informantes dentro de la muestra.

La representación no busca establecer relaciones causales, sino organizar de manera estructurada la información descriptiva proporcionada por los CEO, evidenciando el perfil de los participantes y el contexto organizacional en el que se desempeñan.

Pregunta 2: Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de proyectos? Por favor justifique su respuesta.

Figura 12. Relación entre la gerencia de proyectos y el valor organizacional



Fuente: Elaboración propia con plataforma Atlas.ti

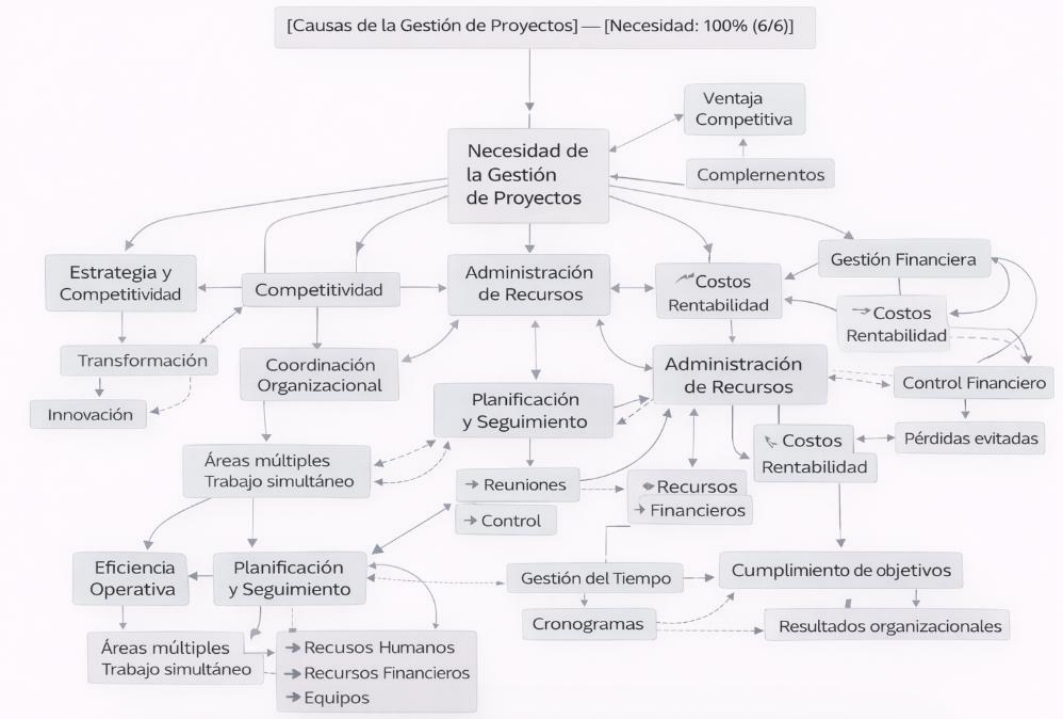
A partir de las respuestas obtenidas, se identifica que el 100% de los entrevistados considera que la gestión de proyectos es un elemento importante dentro de la organización. Los participantes resaltan la importancia de la gestión de recursos, abarcando aspectos humanos, financieros y técnicos. También se evidencia su incidencia en la toma de decisiones, apoyada en el uso de indicadores, así como en la gestión de riesgos mediante mecanismos de control.

Pregunta 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.

Desde la perspectiva de los entrevistados, hacen necesaria la gestión de proyectos dentro de las organizaciones un conjunto de dimensiones interrelacionadas y no un único elemento. En el ámbito estratégico, se destacan aspectos como la transformación

organizacional, la innovación y el fortalecimiento de la competitividad; a nivel operativo, se resalta la importancia de la planificación, el seguimiento y la coordinación de múltiples áreas, lo que favorece la eficiencia en la ejecución de actividades como se muestra en la figura 13.

Figura 13. Mapa mental de los factores que hacen necesaria la gestión de proyectos.

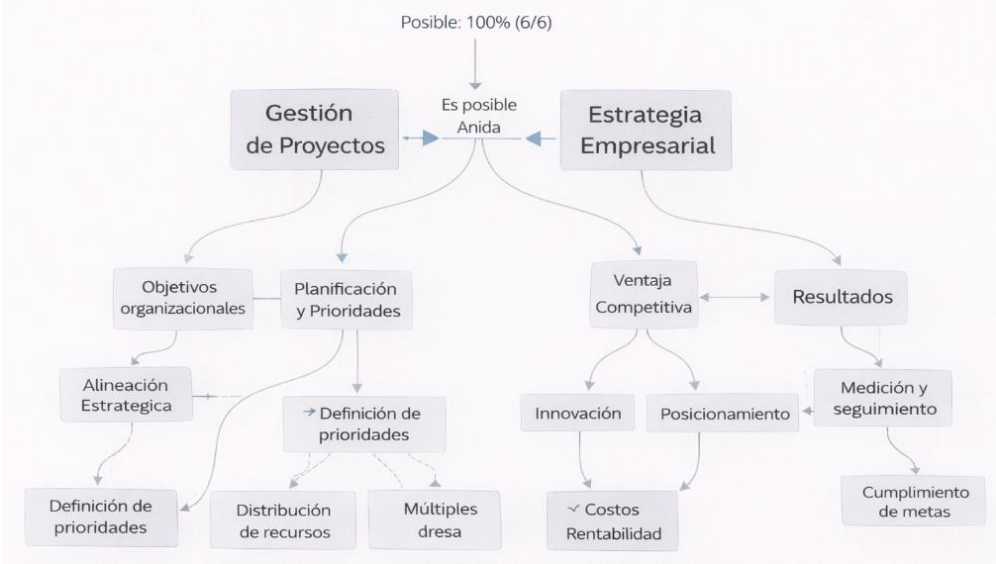


Fuente: Elaboración propia con plataforma Atlas.ti

En conjunto, estos factores evidencian que la gestión de proyectos es concebida como un mecanismo integrador que articula dimensiones estratégicas, operativas y financieras, contribuyendo al logro de resultados organizacionales y al fortalecimiento del posicionamiento empresarial.

Pregunta 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.

Figura 14. Mapa de unión entre gerencia de proyectos y gerencia empresarial



Fuente: Elaboración propia con plataforma Atlas.ti

El mapa mental de la figura 14 evidencia que la totalidad de los entrevistados (6 de 6) considera posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia empresarial, destacando que la gestión de proyectos permite materializar los objetivos organizacionales mediante procesos de alineación estratégica y definición de prioridades. En este sentido, los proyectos se convierten en instrumentos para la implementación de la estrategia, facilitando la planificación y la asignación eficiente de recursos.

6.3 Discusión de resultados.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta permiten identificar la forma en que los directivos perciben el posicionamiento estratégico de sus empresas. Se evidencia que las organizaciones se distribuyen entre estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque, con una mayor inclinación hacia la diferenciación, lo cual sugiere que las empresas

del sector comercial buscan competir principalmente a través de la generación de valor agregado, la innovación y la oferta de productos o servicios distintivos. Las demás variables permiten contextualizar y dar mayor profundidad a esta clasificación estratégica, por ejemplo, la caracterización de las empresas en términos del tipo de capital y antigüedad evidencia que la mayoría corresponde a organizaciones consolidadas, con estructuras formales y una trayectoria significativa en el mercado lo que resulta coherente con la adopción de estrategias de diferenciación, ya que este tipo de enfoque suele requerir mayores niveles de inversión, desarrollo de capacidades internas y posicionamiento de marca, sin embargo, la presencia de organizaciones orientadas al liderazgo en costos evidencia que también existe un segmento del mercado enfocado en la eficiencia operativa y la optimización de recursos como mecanismo de competitividad.

Asimismo, desde el enfoque cuantitativo, en la muestra se observa una alta proporción de grandes empresas de Bogotá D.C y Barranquilla que reportan el uso de la gestión de proyectos, lo cual indica que esta herramienta ha sido integrada dentro de sus dinámicas organizacionales como parte de sus procesos de gestión, aunque esto va más allá que solo la adopción, puesto que durante las entrevistas, los CEO destacan la aplicación en procesos de planificación, en los cuales se estructuran actividades, se definen cronogramas y se establecen objetivos claros, también evidencian su papel en el seguimiento y control, permitiendo monitorear el avance de las iniciativas, gestionar riesgos y asegurar el cumplimiento de metas en términos de tiempo, costo y calidad, así como también se utiliza la gestión de proyectos como un mecanismo para la administración de recursos, tanto humanos como financieros, facilitando su asignación y optimización en función de las necesidades organizacionales. Esta función se complementa con el uso de indicadores, los

cuales apoyan la toma de decisiones y permiten evaluar el desempeño de los proyectos, fortaleciendo así los procesos de control interno. La caracterización del uso de la gestión de proyectos permite afirmar que esta herramienta trasciende su función técnica, posicionándose como un componente transversal dentro de la gestión organizacional, su aplicación abarca dimensiones operativas, financieras y estratégicas, lo que evidencia su consolidación como un elemento clave para el funcionamiento y la eficiencia de las empresas.

Para examinar la perspectiva de los CEO frente a la importancia del uso de la gestión de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial, los resultados de las entrevistas aplicadas evidencian un consenso general entre los directivos respecto al valor de esta práctica dentro de la organización que también permite comprender el significado que le atribuye al contexto estratégico. Los CEO asocian la gestión de proyectos, con la alineación estratégica, al considerarla un mecanismo que permite articular los proyectos con los objetivos organizacionales que facilitan la implementación de la estrategia destacando su impacto en la planificación y el control para traducir los lineamientos estratégicos en acciones concretas, medibles y gestionables así como la incidencia en la optimización de recursos, tanto humanos como financieros, al facilitar su asignación eficiente durante la ejecución de las iniciativas lo que ayuda a la toma de decisiones y evaluación de acciones en función de los resultados. Estas percepciones permiten afirmar que la gestión de proyectos es comprendida por los CEO como un componente estratégico que facilita la conexión entre la formulación y la ejecución de la estrategia empresarial, entendiendo que su impacto no se limita a la gestión de iniciativas, sino que se extiende a la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos, adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.

El análisis conjunto de los resultados de este estudio permite examinar la relación entre el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, y la implementación de la gestión de proyectos en las grandes empresas del sector comercial de las ciudades de Bogotá D.C y Barranquilla a partir de la clasificación estratégica reportada por los CEO y de la caracterización del uso de la gestión de proyectos, se evidencia que esta última actúa como un mecanismo transversal de ejecución estratégica; mientras las organizaciones orientadas a la diferenciación utilizan la gestión de proyectos para impulsar innovación y generación de valor, aquellas enfocadas en el liderazgo en costos la emplean para optimizar procesos y recursos, y las que adoptan estrategias de enfoque la aplican para atender de manera más precisa a segmentos específicos, lo que permite observar que la relación no se presenta como una dependencia exclusiva de un tipo estratégico particular, sino como una articulación funcional en la que la gestión de proyectos se consolida como un habilitador que conecta la formulación estratégica con su implementación efectiva, contribuyendo al logro de resultados organizacionales y al fortalecimiento del posicionamiento competitivo.

7. CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación permitió analizar la relación entre la gestión de proyectos y la estrategia empresarial en organizaciones ubicadas en las ciudades de Bogotá D.C. y Barranquilla, alcanzando de manera satisfactoria los objetivos planteados.

Se concluye que la muestra de empresas analizadas se autoidentifican principalmente con estrategias de diferenciación, seguidas por enfoques de liderazgo en costos y, en menor medida, de enfoque, lo cual refleja una orientación predominante hacia la generación de valor y la competitividad basada en atributos distintivos, aunque se evidencia que estas estrategias no se implementan de manera aislada, sino que en la práctica combinan elementos de distintos enfoques estratégicos para adaptarse a entornos dinámicos.

Desde la perspectiva de los CEO, la gestión de proyectos es reconocida de manera unánime como un elemento importante y necesario, con un impacto directo en la alineación estratégica, la optimización de recursos, la gestión del riesgo y la capacidad de respuesta frente a entornos cambiantes, esto evidencia que su valor radica en su contribución a la ejecución efectiva de la estrategia y al logro de resultados organizacionales.

Los instrumentos implementados arrojan que existe consenso entre los directivos respecto a la posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia empresarial. En este sentido, la gestión de proyectos se configura como un puente entre la formulación estratégica y su ejecución, permitiendo traducir los objetivos organizacionales en acciones concretas, medibles y alineadas con las prioridades de la empresa.

Los hallazgos de este estudio aportan evidencia empírica que valida la gestión de proyectos como un habilitador estratégico en el contexto empresarial colombiano, al

demostrar que la gestión de proyectos no está condicionada a un enfoque estratégico específico, sino que se configura como un elemento transversal que potencia la capacidad de las organizaciones para adaptarse, competir y generar valor. Con esto, los resultados obtenidos constituyen un insumo significativo para el desarrollo del proyecto mayor, en tanto permiten orientar futuras líneas de análisis y construcción de modelos de articulación entre estrategia y ejecución.

8. REFERENCIAS

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

AMM (1964). Declaración de Helsinki de la AMM– principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos.

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

Armijos-Arias, J., Santiago-Bartolo, P., Mora-Sánchez , N., & Pacheco-Molina , A. (2021). El estancamiento de la actividad emprendedora en la informalidad y sus factores de decisión. 593 Digital Publisher CEIT, 6(5), 199-211.

Barrera Lievano, J. A., & Parra Ramírez, S. M. (2020). Factores determinantes para el acceso de las MIPYME al crédito gota a gota. Revista republicana, (28), 217-236.

Barrera Lievano, J. A., Méndez Ortíz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito" gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas. Apuntes, 49(91), 189-210.

Barrera, J. (2017). Organizaciones y empresas. Relación, diferencias y clasificaciones. Saarbrücken: Editorial Académica Española.

Calixto, D., Guevara, Y. y Rodríguez, Z (2022). Clúster y zonas francas: Estrategias para la competitividad empresarial textil en Colombia. Mundo FESC https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/1210

Cohan, P. S. (2019). Scaling your startup. Apress.

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

Duffey, M., Jayaraman, V., & Roos-Emonds, V. (2024). Del estancamiento a la innovación: Convirtiendo la reinvención del modelo de negocio en una realidad. PwC. https://www.pwc.com

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

Franco, J., Lucas, G y Macias, S. (2022). Estrategias de diferenciación como herramienta para el crecimiento empresarial de la asociación de comerciantes "Bahía 3 de diciembre" del cantón Puerto López. Revista Cientifica Dominio de la Ciencia. Vol. 8. Núm. 3. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635272

Gómez-Osorio, J. I. (2022). ¿Cuál es la verdadera aportación de Michael Porter al «Management»?

Gonzalez, M., Maza, O. y Vallecilla, K. (2021). El B2B como estrategia de diferenciación. Un enfoque en las empresas exportadoras de derivados de cacao. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración. Vol.8. No.1, 25-41. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232774

Gualberto do Nascimento, L. (2024). La geoeconomía y geopolítica de las rivalidades China-Estados Unidos en las estrategias del Asia-Pacífico vs Indo-Pacífico. Relaciones Internacionales, (57), 191–207.

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación, Quinta edición. McGraw Hill.

Herriquez, C. S.-P. (2020). Transformacion Digital empresarial. cómo nivelar la cancha? - Banco interamericano de desarrollo. pdf (p.12/12) https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Transformacion-digitalempresarial-Como-nivelar-la-cancha.

Hutton, C. (2019). The moment and technique of Milkman. Essays in Criticism, 69(3), 349-371.

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

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2021). Blue ocean strategy and the limitations of cost leadership. Harvard Business Review, 99(6), 80-90.

Kononenko, I. y Lutsenko, S. (2019), Aplicación del método de formación de la metodología de gestión de proyectos. Organizacija, 52(4): 286-308.

Lievano, J. A. B. (2024). Methodology for validating the type of Porter's generic strategy implemented by the company and its relationship with project management. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 24(1), 36-48.

Liévano, J. A. B., Ramírez, S. M. P., & Fonseca, S. P. P. (2022). Analysis of business classification by size of member or associate countries of the Andean Community (CAN). ID EST,.Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabájo, 2(1).

Lievano, J. A. B., Virgüez, J. B., & Fonseca, S. P. P. (2024). Estructura de trabajos de investigación para grado en programas de maestría en profundización de las ciencias administrativas. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 15(2).

López, C., Moscoso, R. y Pulido, R. (2022). Mercadeo Verde: Protagonismo en la Internacionalización de Productos de Bioseguridad en Bogotá Colombia. Revista Producción + Limpia. Vol.16. No.2. https://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/pl/article/view/2741

Luna, J. A. A., Osuna-Millán, N., Parra, J. M. F., & Cisneros, R. F. R. (2022). Hacia la selección de una metodología adecuada de gestión de proyectos de TI. [Distinctive characteristics to choose the appropriate methodology for IT project management] Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação, , 631-643. Retrieved from https://ezproxy.uniminuto.edu/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/hacia-la-selección-de-una-metodología-adecuada/docview/2812104799/se-2

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

Martínez, O. R. L. (2024). La cadena de valor en las empresas: The value chain in businesses. Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(5), 12.

Mas, F. F. (2022). Otro neoliberalismo: la escuela de Harvard y Michael Porter El ascenso de la estrategia de negocios. Espacio Abierto, 31(2), 160-180.

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

Massin, D. F. (2021). Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. En OIT, Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19 (pág. 78). Ginebra, Suiza:

Copyright. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf

McGrath, R. G. (2019). Seeing around corners: How to spot inflection points in business before they happen. Harper Business.

Mercia, A., Villalobos, k. y Zeledón, J. (2020). Evaluación de propiedades fisicoquímicas del frijol costarricense(Phaseolus vulgaris) como estrategia. Revista Perspectivas Rurales. Vol 35. http://doi.org/10.15359/prne.18-35.2

Miranda, J. J. M. (2021). Gestión de proyectos. MM editores.

Monsalve, N. A. M., Ayala, L. M. S., & García, J. D. V. (2023). Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación. Universidad Ean.

Montero, J. M. C., Gómez, H. E. G., Arocutipa, J. P. F., & Cuadros, M. J. L. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, 25(90), 680-692.

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

Muhammad Zia-ul-haq, H., & Ameer, S. (2021). The Influence of CEO Characteristics on Firm Risk-taking: Evidence from UK SMEs. Studies of Applied Economics, 39(8).

Pedraza, Y. (2021). Transformación e innovación de una empresa colombiana frente al reto de la pandemia [Tesis de Especialización]. Universidad Militar de Nueva Granada.

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

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

Powell, E. C. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia, Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021. Banco Interamericano de Desarrollo https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/2021-6e263-1oportunidades.pdf

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)–Seventh edition and the standard for project management. Project Management Institute.

Rodríguez, C., Herrera, L. y Lorenzo, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, 15(2), 133-154.

Salvatierra, J. (1 de marzo de 2021). El pais. Obtenido de https://elpais.com/economia/2021-02- 28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html Soler, D. M. (21 de abril de 2021). Obtenido de https://www.larepublica.co/empresas/esperamosque-las-marcas-de-ropa-femenina-representen-25-del-total-de-las-ventas-3159990

Schilling, M. A. (2022). Innovation and cost leadership: The paradox of competing on price vs. differentiation. Strategic Management Journal, 43(5), 749-767.

Segalerba, G., & Bouvot, K. (2023). Creativity, Promotion of Creativity and Destruction of Creativity. In Proceedings of the 14th European Conference on Creativity in Innovation (pp. 110-118). AIJR Publisher.

Sinek, S. (2019). The infinite game. Penguin.

Takagi, N., & Varajão, J. (2020). Success management and the project management body of knowledge (PMBOK): An integrated perspective.

Wallace, W. (2014). Gestión de proyectos. Edinburhg Business School. Recuperado de https://www. ebsglobal. net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster. pdf.

Wright, P., Kroll, M., & Ghoshal, S. (2019). Cost leadership in emerging markets: Opportunities and challenges for new firms. Journal of Business Strategy, 40(4), 52-61.

Wucker, M. (2021). You are what you risk: The new art and science of navigating an uncertain world. Simon and Schuster.

Zhang, L., & Li, X. (2020). Global cost leadership and operational efficiency in multinational corporations. Journal of International Business, 15(3), 122-138.

9. APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta Aplicada

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. Consentimiento informado - Encuesta

Consentimiento informado - Encuesta

Yo _____ identificado(a) con el documento de identidad (CC) (PAS) (CE) número _____ doy mi consentimiento informado en cuanto a que los datos que relacionaré en la encuesta asociada a la investigación titulada *Estrategia empresarial y gestión de proyectos en organizaciones de Colombia – impacto en los beneficios financieros* son con fines académicos y de investigación. Comprendo que mi participación es completamente voluntaria y que en el momento en que desee puedo dar por terminada la encuesta. De igual manera se me ha informado que mi participación es 100% anónima, y que en la encuesta que diligenciaré no se me pedirán datos personales que lleven a que se me relacione con las respuestas que 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 3. Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta

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 4. Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales entrevista semiestructurada

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: _____