



Perspectivas de los CEO de pequeñas empresas de Santander y Norte de Santander respecto a la estrategia empresarial y la gestión de proyectos

Heidy Carolly Porras Duarte ID 651874

Ingrid Katherine Sánchez Roperro ID 969572

Lina Paola Castro Betancourt ID 965494

Yolanda Palacios Narváez ID 975992

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Modalidad: virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Octubre 2025

PERSPECTIVAS DE LOS CEO DE PEQUEÑAS EMPRESAS

Perspectivas de los CEO de pequeñas empresas de Santander y Norte de Santander respecto a la estrategia empresarial y la gestión de proyectos

Heidy Carolly Porras Duarte ID 651874

Ingrid Katherine Sánchez Roperó ID 969572

Lina Paola Castro Betancourt ID 965494

Yolanda Palacios Narváez ID 975992

Primer avance proyecto de grado para optar por el título de Magister en Administración de empresas.

Profesor

Dr. Jhony Alexander Barrera Liévano

Dr. en proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

Octubre 2025

Dedicatoria

A Dios, por iluminar cada paso que damos, por ser esa fuente inagotable de fe y fortaleza, el motor que nos impulsa a no rendirnos ante cualquier desafío y el que nos permite culminar este camino. Que su bendición nos acompañe siempre y que sea nuestra guía y nuestro aliento.

A nuestras familias (esposos e hijos/as), con gratitud profunda, dedicamos este logro por ser nuestro soporte incondicional, nuestro refugio y la razón más importante para seguir adelante, gracias por su paciencia, su amor incondicional y los sacrificios que hicieron posible que este sueño se hiciera realidad, cada sonrisa en sus rostros es un impulso para alcanzar nuestras metas.

A los profesores y directivos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por ser faros de sabiduría y guía durante esta importante etapa académica. Agradecemos sus valiosas enseñanzas, su dedicación y el acompañamiento constante durante la maestría, pues gracias a sus conocimientos y consejos hemos podido alcanzar un mayor crecimiento profesional y personal.

A cada una de las personas que de una u otra manera nos colaboraron y brindaron su apoyo y su granito de arena al desarrollo de este trabajo, su participación, consejos y buena voluntad han sido fundamentales para culminar este proyecto.

Y, por último, cabe mencionar que este trabajo representa un hito importante en nuestras vidas, y no hubiera sido posible sin la ayuda y el apoyo de cada una de las personas mencionadas. Gracias a todos por ser parte de este camino y por inspirarnos a seguir creciendo.

Agradecimientos

Agradecemos de todo corazón a Dios por ser nuestro Creador y nuestra guía, por su presencia constante que nos acompaña en cada paso que damos durante el recorrido de este camino. Su bondad y misericordia son la fuente de todas nuestras bendiciones, por lo que nuestro corazón siempre estará en gratitud hacia él.

A nuestros queridos esposos e hijos, quienes son nuestro principal apoyo, fortaleza y alegría, su amor incondicional y apoyo constante en cada paso de este proyecto y en cada desafío nos impulsaron a ser mejores personas y a poder alcanzar esta meta.

A nuestros padres, hermanos, familiares y amigos más cercanos, gracias por su apoyo constante y por ser esa luz de esperanza y consuelo en nuestras vidas, su amistad, amor, acompañamiento y presencia son un regalo invaluable que valoramos inmensamente con todo el corazón.

A nuestro director de proyecto, el Dr. Jhony Alexander Barrera Liévano, gracias por su acompañamiento constante, por su dirección y por creer en nuestras capacidades; su apoyo y liderazgo han sido fundamentales para el éxito y culminación de nuestro trabajo de grado.

Y a todos aquellos que, de una u otra forma, nos han brindado su apoyo, palabras de aliento y ayuda, su generosidad ha marcado una diferencia significativa en este recorrido, sin ustedes y sin su ayuda, nada de esto hubiera sido posible. Mil gracias desde lo más profundo de nuestro corazón.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de apéndice	9
Resumen	10
Palabras clave: Estrategia empresarial, Gestión de proyectos, CEO, Pequeñas empresas, Modelo de Porter, Competitividad	10
Abstract.....	11
Keywords: Business strategy, Project management, CEO, Small businesses, Porter’s model · Competitiveness	11
Introducción.....	12
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 La pregunta de investigación.....	15
1.3 Los objetivos de investigación	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.3.3 Justificación de la investigación	15
2 REVISIÓN LITERARIA.....	17
2.1 Estrategia empresarial.....	17
2.2 Estrategias genéricas de Porter	20
2.2.1 Liderazgo de costos globales.....	20
2.2.2 Diferenciación.	22
2.2.3 Enfoque o concentración.	23
2.2.4 Ámbito geográfico.....	24
2.2.5 Enfocarse en un grupo de compradores:.....	24
2.2.6 Enfocarse en una línea de producto	24
2.2.7 Posición de estancamiento en la mitad	26
2.3 Gestión de proyectos.....	28
3 METODOLOGÍA	33

PERSPECTIVAS DE LOS CEO DE PEQUEÑAS EMPRESAS

3.1	Enfoque y alcance de la investigación	33
3.2	Población y muestra	33
3.2.1	Definición de la población	34
3.2.2	Cálculo y selección de la muestra	35
3.3	Instrumento(s)	35
3.4	Descripción de procedimientos	36
3.5	Análisis de información	36
3.5.1	De la encuesta	37
3.5.2	De la entrevista	37
3.6	Consideraciones éticas	37
3.6.1	Análisis de consideraciones éticas	37
3.6.2	Consentimiento informado y procesamiento de datos personales.....	38
4	RESULTADOS	39
4.1	De la encuesta	39
4.1.1	Del tipo de estrategia genérica de Porter	43
4.1.2	Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial.....	47
4.2	De la entrevista.....	50
5	CONCLUSIONES.....	55
	REFERENCIAS.....	58
	APÉNDICE	66

Lista de tablas

Tabla 1 Clasificación empresarial en Colombia por tamaño 34

Lista de figuras

Figura 1 Clasificación de las empresas	14
Figura 2 Tipos de sociedad	39
Figura 3 Sector económico	40
Figura 4 Antigüedad de la empresa.....	40
Figura 5 Genero del CEO	41
Figura 6 Escolaridad del CEO	42
Figura 7 Rango de edad	42
Figura 8 Tipos de estrategia.....	43
Figura 9 Estrategias utilizadas según el tipo de sociedad	44
Figura 10. Estrategias utilizadas según el sector económico	45
Figura 11 Estrategias utilizadas según antigüedad de la empresa.....	46
Figura 12 Uso de gestión de proyectos	47
Figura 13 Uso de gestión de proyectos según estrategia utilizada.....	48
Figura 14 Uso de gestión de proyectos según el tipo de sociedad.....	48
Figura 15 Uso de gestión de proyectos según la antigüedad de la empresa.....	49
Figura 16 Uso de gestión de proyectos según el rango de edad de los CEO	49
Figura 17 Uso de gestión de proyectos según el nivel de escolaridad.....	50
Figura 18 ¿Es importante la gestión de proyectos?.....	51
Figura 19 ¿Cuáles son los puntos o causas que hace necesaria (o no, en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas?	52
Figura 20 ¿Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora? ..	53
Figura 21 Integración de respuestas.....	54

Lista de apéndice

Apéndice A. Encuesta	66
Apéndice B. Entrevista	70
Apéndice C. Consentimiento informado - Encuesta.....	71
Apéndice D. Consentimiento informado - Entrevista.....	72

Resumen

El presente estudio busca analizar las perspectivas de los CEO de pequeñas empresas ubicadas en los departamentos de Santander y Norte de Santander, frente a la estrategia empresarial y la gestión de proyectos. A través de un enfoque cualitativo con alcance exploratorio, se identifican los tipos de estrategias utilizadas según el modelo de Porter y el grado de implementación de la gestión de proyectos como herramienta administrativa. Los resultados han revelado que estas empresas se encuentran en posición de “estancamiento en la mitad” y una alta adopción de prácticas de gestión de proyectos, lo cual indica que hay una relación positiva entre ambas dimensiones.

El análisis contribuye a comprender cómo la articulación entre estrategia y gestión de proyectos puede fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas empresas en contextos regionales.

Palabras clave: Estrategia empresarial, Gestión de proyectos, CEO, Pequeñas empresas, Modelo de Porter, Competitividad

Abstract

This study aims to analyze the perspectives of CEOs of small businesses located in the departments of Santander and Norte de Santander regarding business strategy and project management. Using a qualitative approach with an exploratory scope, the study identifies the types of strategies employed according to Porter's model and the degree of implementation of project management as a managerial tool. The results reveal that these companies are in a "stuck in the middle" position and show a high adoption of project management practices, indicating a positive relationship between both dimensions.

The analysis contributes to understanding how the alignment between strategy and project management can strengthen the competitiveness and sustainability of small businesses in regional contexts

Keywords: Business strategy, Project management, CEO, Small businesses, Porter's model · Competitiveness

Introducción

En Colombia en los últimos años la creación de empresas, su supervivencia y durabilidad se ha vuelto indispensable para el desarrollo económico y social no solo del país, si no de las diferentes regiones, por lo tanto se han convertido en una herramienta primordial para que el gobierno tanto local como nacional puedan enfrentar los altos niveles de desempleo e informalidad, por este motivo el fomento del emprendimiento y los programas para lograr la sostenibilidad de las organizaciones son la razón por la cual muchas personas se motivan a buscar su independencia y estabilidad económica.

Por otro lado, las pequeñas empresas se enfrentan a diferentes limitaciones; como acceder a financiamiento, tecnología, talento humano capacitado que, junto a la mala planificación, costos de operación altos, baja capacidad para adaptarse al cambio, entre otros factores las pone en riesgo de fracasar, como también les impide crecer y prosperar.

Cabe mencionar, que la actividad empresarial juega un papel trascendental en la competitividad tanto del país como de las diferentes regiones, en este caso los departamentos de Santander y Norte de Santander, sin embargo, son pocos los estudios enfocados a identificar su dinámica y los factores asociados a esta.

La problemática del estudio radicó en el desconocimiento de las estrategias empresariales que utilizan y si dentro de estas empresas se gestionan proyectos, Por consiguiente, el proyecto de investigación tuvo el objetivo de conocer las perspectivas de los CEO de pequeñas empresas con respecto a la estrategia empresarial utilizada y la gestión de proyectos.

Por lo tanto, se analizó la información recolectada en las encuestas y entrevistas, que se les aplicó a los dueños o CEO de pequeñas empresas de Santander y Norte de Santander y, a través de estas poder saber las perspectivas que estos tenían sobre estrategia empresarial y gestión de proyectos.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

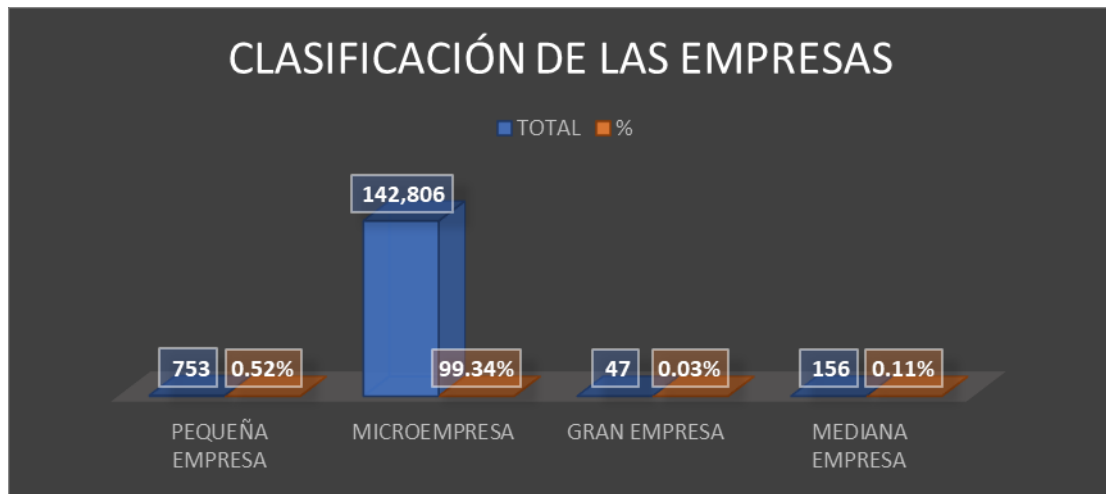
Las empresas enfrentan diversas problemáticas que pueden surgir de factores internos o externos a la organización (Mariño Ibáñez et al., 2008). La gerencia se define como el nivel responsable de tomar decisiones cruciales, que pueden ser tácticas (en el caso de gerencias departamentales) o estratégicas (en el caso de la alta dirección, presidencia, COE, entre otros). Esta instancia asume la responsabilidad del negocio, así como de su sostenibilidad y continuidad.

Aunque los programas académicos de negocios se centran en desarrollar habilidades gerenciales, la verdadera efectividad de estas solo se puede evaluar en el entorno real. Las metáforas de océanos rojos y océanos azules (Kim y Mauborgne, 2008) y la necesidad de diferenciación en el mercado para evitar la desaparición (Monterroso, 2016) enfatizan que la gerencia debe establecer una estrategia clara para navegar en el competitivo y acelerado entorno del mercado actual.

La estrategia se convierte en un elemento central de la organización, ya que es el medio para alcanzar los objetivos establecidos (Francés, 2006). Entre las dificultades que enfrenta la gerencia se encuentran problemas de planificación, relacionados principalmente con la estrategia, y problemas de gestión, vinculados a las habilidades del gerente (de León, 2012).

En el contexto específico de Santander y Norte de Santander, Colombia, la composición empresarial se detalla en la figura 1. Al igual que a nivel mundial (Arce et al., 2021), la mayoría de las empresas se clasifican como micro, pequeñas y medianas.

Figura 1 Clasificación de las empresas



Nota. Datos tomados (BOGOTÁ, 2024)

Sin embargo, también es importante contemplar que muchas de las empresas se crean por una oportunidad o emprendimiento, que intentan sobrevivir en medio de una economía inestable debido a diferentes situaciones de desigualdad y pobreza (Niño, Plata, & Rojas, 2016). Independientemente, las empresas pequeñas son consideradas dinamizadoras de la economía, llegando a ser vistas como instrumento para impulsar la competitividad y productividad, siendo esto una carga muy grande ya que dicha expectativa, es opacada por la dificultad que enfrentan a la hora de acceder a un sistema financiero (CEPAL, 2015, p.148), ocasionado por la desconfianza que tienen los bancos a este tipo de empresas, generando un alto nivel de riesgo, además que estos establecen un sin número de requisitos, garantías y altas tasas de interés.

Es así que las empresas deben evaluar varios aspectos como lo son el mercado objetivo, la competencia, la inversión requerida, el modelo de monetización, el capital estructural y el capital humano (Cruz, 2015). Creando, la necesidad de tener un modelo de negocio que sea adaptable, a las políticas tributarias y financieras, que les permita poder moverse con facilidad ante el constante cambio.

1.2 La pregunta de investigación

Dada la problemática identificada, el problema se centra o resumen en la siguiente pregunta a ser abordada en la presente investigación: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las pequeñas empresas en Santander y Norte de Santander - Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación, o no, de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, en las pequeñas empresas en Santander y Norte de Santander - Colombia, según perspectiva de sus CEO.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las pequeñas empresas en Santander y Norte de Santander - Colombia.
2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las pequeñas empresas en Santander y Norte de Santander - Colombia.
3. Identificar la perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.

1.3.3 Justificación de la investigación

La relevancia de las empresas en las economías nacionales es indiscutible, ya que juegan un papel crucial en el desarrollo económico a nivel local, regional y nacional. Esto se evidencia en el circuito económico, donde generan bienes y servicios, contribuyendo mediante el pago de impuestos y crean oportunidades laborales (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020).

La salud del tejido empresarial es fundamental para la sociedad, pues su contribución en áreas como el empleo y el crecimiento económico es significativa (Barrera Liévano, 2022). Por esta razón, los gobiernos a diferentes niveles deben enfocarse en fortalecer este sector, asegurando una actividad económica que beneficie a la población local.

Además, la presión por mantener la competitividad lleva a las empresas a buscar líderes efectivos (Muhammad y Ameer, 2021), quienes deben ser capaces de dirigir el camino de la organización desde su situación actual hacia su futuro deseado, comúnmente referido como la visión empresarial.

Por tal motivo, las pequeñas empresas se enfrentan a niveles de competencia sin precedentes, no solo deben competir con empresas locales, sino también con empresas internacionales, las cuales buscan maximizar sus recursos de manera exponencial (Sandoval, 2011). Es por eso que las pequeñas empresas deben adaptarse a un ambiente en evolución constante; es esencial que sean flexibles y se adapten a esta situación para poder ser más competitivas (Schumpeter, 1944).

El CEO debe tener en cuenta que su responsabilidad es de gran magnitud, ya que el destino de la empresa depende de las decisiones que tome, su enfoque debe estar fundamentado en las diferentes estrategias organizacionales para afrontar los desafíos económicos que el entorno presenta (Porter, 1985), lo cual le permitirá alcanzar una integración efectiva entre los elementos clave para el crecimiento de la organización, logrando la alineación de sus metas con sus objetivos y así responder a las demandas del entorno (Castro, 2010).

2 REVISIÓN LITERARIA

Esta revisión literaria, que cumple la función del marco teórico, se plantea desde tres componentes claves asociados tanto a la pregunta como a los objetivos de investigación, a saber: estrategia empresarial; estrategias genéricas de Porter, y Gestión de proyectos.

2.1 Estrategia empresarial

El concepto de estrategia tiene sus orígenes en épocas antiguas; como en los tiempos de Moisés, cuando se dan los primeros pasos para facultar a otros líderes, permitiendo así una mejor concentración en otras labores de mayor importancia, esta idea cobra especial relevancia en el ámbito militar, ya que en tiempos de guerra se empiezan a realizar labores de planeación y dirección, factores fundamentales para la ejecución de la estrategia, es así que una organización debe tener un plan estratégico bien definido para su ejecución y no perder el foco, logrando de esta manera tener un conocimiento claro de donde se ve en un futuro a corto, mediano y largo plazo (Fernández & Martínez, 2022).

Se debe reconocer que la estrategia empresarial, en los últimos tiempos, ha jugado un papel importante, gracias al análisis e importancia que le han dado los grandes pensadores, los gerentes y CEO de las organizaciones. Es así que se genera una evolución de la misma, y que con base en esto la estrategia empresarial está enfocada no solo en los factores externos, sino también de los factores internos, siendo el eje central de toda organización para la definición de sus objetivos y metas, ya que no solo se está evaluando el crecimiento en un solo frente sino visto desde varias perspectivas. (Ramírez, Ríos, Lay, 2021).

Siendo así los gerentes, CEO y nuevos empresarios tienen un rol importante dentro de las organizaciones ya que son los encargados de establecer todas las estrategias necesarias para el crecimiento de la misma, es ahí cuando se plantean cada uno de los factores tanto internos como externos que afectarán los procesos y a la organización, jugando un papel muy importante el delegar cada una de las actividades a ejecutar, y que cada uno de los factores propuestos sean abordados de manera oportuna, generando de esta manera establecer el punto

de partida y las metas propuestas para cumplimiento de cada uno de sus objetivos, buscando de esta manera el crecimiento de manera sistemática de las mismas (Ramírez, Ríos, Lay, 2021).

Por lo que ninguna organización, sin importar si la misma es con fines lucrativos o no, o si es de servicio a la comunidad, se vuelve esencial tener una estrategia empresarial, que le permita surgir y ser competitiva, adquirir reconocimiento, además que esto les permite establecer un camino a recorrer, pero este recorrido puede llevar a establecer un segmento de mercado claro y muy posiblemente se llegue al punto de no atender un cliente ya que el mismo no está dentro del segmento establecido (Tarziján, 2023).

Porter; reconocido como el padre de la estrategia empresarial moderna, nos muestra que toda organización debe tener presente la existencia de “cinco fuerzas” específicas, y como cada una de estas nos ayudaran en el éxito empresarial, ya que, las mismas evalúan la competencia, los clientes, los proveedores, los productos sustitutos y los posibles entrantes, permite analizar el entorno del negocio de forma integral, los gerentes y CEO de las organizaciones ver a sus compañías con mayor versatilidad y desde diferentes ángulos (Del Río et al., 2021).

Lograr una definición apropiada para la estrategia empresarial, nos ha llevado a estudiar a varios autores y diferentes artículos investigativos o académicos, donde nos encontramos con Hax y Majluf quienes ven la estrategia empresarial desde seis dimensiones que están ligadas en unidad, dirección, propósito y los cambios que sufre el entorno organizacional (Marco et al., 2022).

De esta manera, para comprender adecuadamente el concepto de estrategia empresarial se analizó diversas perspectivas de los autores, donde se definen los aspectos necesarios en un entorno organizacional, las siguientes recomendaciones son complementarios y no excluyentes (Marco, Moya, Gorostegui, García, Oromendía, Sevilla, Fernández, 2022):

1. Se debe tener claro el propósito organizacional, evaluando tanto los objetivos a largo plazo, como los diferentes programas de acción y el proceso de asignación de recursos.
2. Es necesario tener claro el sector al que está enfocado la empresa y cuál es, su posesión y dirección de la misma.
3. Dentro de la organización la estrategia empresarial debe ser acorde, igualitaria y conciliadora en igualdad de condiciones.

4. El proceso de creación de la estrategia empresarial debe estar enfocada en satisfacer las oportunidades y amenazas externas, las fortalezas y debilidades internas, evaluando todo el entorno en el que cada fase de cambio que tenga la organización, tanto presente como futura, sea predecible y no aleatoria.
5. Es importante tener presente que, la estrategia empresarial se debe considerar como elemento clave, por lo que la ventaja competitiva le permite a la organización, posicionarse de manera apta, lucrativa y sustentable.
6. Los Stakeholders juegan un papel importante dentro de la organización, ya que son todos aquellos que tienen una relación directa o indirecta es así, que como último elemento clave para la definición de la estrategia empresarial, está en buscar una solución a cada uno de los intereses de los mismos, llevarán al éxito de la organización.

La estrategia empresarial juega un papel relevante dentro de la organización, sin importar su tamaño, ya sea una gran empresa o una MiPymes, esta evaluación del entorno interno y externo, impacta de manera favorable a la organización ya que les permite modernizar los procesos, productos o servicios, proceso de compras, y demás factores que intervienen en un proceso sin perder de vista cada uno de los factores esenciales de la empresa (Guevara & Acero, 2022).

Como ya lo hemos venido definiendo dentro de la estrategia empresarial, los Stakeholders o grupos de interés, tienen un impacto dentro de las organizaciones, ya que como son clave para el desarrollo productivo de las mismas, no son indispensables, pero tienen un gran impacto, puesto que establecer la estrategia de una empresa le permite el éxito llegando a definir claramente su sostenibilidad y reputación a largo, mediano y corto plazo (Castañeda et al., 2022).

La organización que no tiene una estrategia definida, además, si no tiene el apoyo de los gerentes, administradores y CEO, no puede asegurar su supervivencia en un mercado tan competitivo. Por lo cual La implementación de estrategias se enfoca específicamente en el logro de los objetivos planteados por las empresas o entidades, con el fin de cumplir o mantener estable su objeto social o su misión. De ahí la importancia de que dichas estrategias sean formuladas, según las necesidades de cada organización y poder dar cumplimiento a las metas

de las mismas y de esta manera mejorar continuamente el desempeño empresarial (Yáñez, 2021).

2.2 Estrategias genéricas de Porter

Michael Porter, un reconocido estratega empresarial y experto en administración, introdujo por primera vez las estrategias genéricas que las empresas pueden adoptar en su libro “Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, publicado en 1980. En su obra, Porter identifica tres tipos de estrategias genéricas y advierte sobre el riesgo de que una empresa quede “estancada en la mitad”, lo que implica que no implemente los elementos distintivos de ninguna de estas estrategias.

Las estrategias que menciona Porter (1980) son: liderazgo en costos globales, diferenciación y enfoque o concentración.

2.2.1 Liderazgo de costos globales.

De acuerdo con Porter (2008, p. 52), el enfoque principal es “lograr el liderazgo en costos globales a través de un conjunto de políticas funcionales orientadas a este objetivo fundamental.” En términos generales, Porter indica que esta estrategia permite a la empresa competir ofreciendo precios más bajos que sus rivales. De hecho, la estrategia de precios se basa en el valor de venta del competidor más cercano, lo que hace poco probable que los clientes opten por un producto sustituto debido al precio que establece la empresa.

El liderazgo en costos, como una de las estrategias genéricas propuestas por Porter, es susceptible de ser evaluado y representa un reto constante para los CEO. Su principal objetivo consiste en orientar a la empresa hacia una producción más eficiente, reduciendo costos sin afectar la calidad. Para aplicar efectivamente esta estrategia, es necesario considerar tres disciplinas clave: la teoría económica, que analiza la dinámica de precios, oferta y demanda; la teoría financiera, que permite proyectar ingresos y márgenes de rentabilidad; y el marketing, que desarrolla planes estratégicos para fortalecer la relación con los clientes (Calderón et al., 2021).

Michael Porter al exponer sus estrategias genéricas de competencia; ayudó a las diferentes empresas de distintos sectores, tamaños y contextos comerciales, ya que, al implementar una estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, las organizaciones pueden lograr un rendimiento superior en comparación con sus competidores (Velázquez et al., 2023).

La ventaja competitiva se relaciona con la cadena de valor, que divide a una empresa en actividades clave para comprender las diferencias de costos y las fuentes de diferenciación actual o futura. Una empresa logra una ventaja competitiva cuando se logra de ejecutar estas actividades esenciales de manera más eficiente o a menor costo que sus competidores. En este sentido, la estrategia de liderazgo en costos globales se enfoca en minimizar los costos a lo largo de toda la cadena de valor, permitiendo a la empresa ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los de sus rivales, lo que le otorga una ventaja significativa en mercados altamente competitivos (Solís, Romero, 2022).

La estrategia de liderazgo en costos es la más fácil de entender, esta estrategia se enfoca en alcanzar costos totales más bajos que los de los competidores. El objetivo es mantener un costo final más reducido que el de la competencia, asegurando una calidad adecuada y una política de precios que favorezca un aumento en las ventas y un crecimiento rentable de la participación en el mercado. Los CEO tienen la responsabilidad clave de supervisar la ejecución de esta estrategia, ya que su enfoque en reducir costos sin comprometer la calidad es crucial para maximizar la eficiencia operativa. Además, deben asegurarse de alinear todos los departamentos y recursos de la empresa hacia este objetivo, tomando decisiones que optimicen la productividad, el control de costos y la competitividad, lo que es fundamental para mantener una posición de liderazgo en el mercado (Solís, Romero, 2022).

Se analizan modelos teóricos sobre competitividad para guiar a los CEO de pequeñas empresas en la proyección de su rentabilidad, mientras buscan mejorar la calidad de vida de sus entornos familiares y sociales. La revisión de documentos también ayuda a estos líderes a identificar factores clave en la gestión de costos que afectan a sus empresas. En Latinoamérica se tratan las realidades de pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de que los CEO puedan detectar los problemas más importantes en sus procesos de producción y en el manejo de costos. Adoptar estrategias de liderazgo en costos es crucial para estos líderes, ya que les

permite reducir gastos sin comprometer la calidad, optimizando así sus operaciones y mejorando su posición competitiva en el mercado (Lalangui, Meleán, 2022).

2.2.2 Diferenciación.

Esta estrategia se distingue porque el producto ofrecido al mercado es “algo que se percibe como único en toda la industria” (Porter, 2008, 54). Este reconocimiento de “único” puede lograrse de diversas maneras, como a través del diseño, características y otros aspectos. En este contexto, el mercado valora la calidad, la innovación y la tecnología incorporadas en el producto. Los clientes no pueden encontrar un producto idéntico o similar en cuanto a todas las características que ofrece la empresa que aplica esta estrategia genérica, y el precio de venta no es un factor decisivo en su compra, ya que el enfoque principal está en los atributos del producto.

En una sociedad saturada de información, las empresas buscan destacarse y definir su identidad corporativa para construir y mantener una imagen reputacional sólida. En este contexto, implementar una estrategia de diferenciación, como la propuesta por Porter, se vuelve esencial. Para lograr una diferenciación efectiva, es crucial mantener un diálogo continuo con todos los involucrados, incluyendo empleados y clientes internos, asegurando que la empresa ofrezca características únicas y valiosas que la distingan de la competencia (Oscco et al., 2022).

Como diferenciador clave tenemos la ventaja competitiva para que posicione a la empresa como líder en el mercado. Esta ventaja es algo que solo la empresa posee y que los competidores no tienen. Aunque esta ventaja es crucial para superar a los rivales, es esencial que las empresas no se limiten a una sola ventaja, ya que los competidores también evolucionan y eventualmente desarrollarán sus propias ventajas. Por lo tanto, es fundamental que las empresas mantengan un análisis continuo de su entorno interno y externo, adaptando y actualizando sus ventajas competitivas constantemente (Briñez, Penagos, 2021).

Dentro del proceso de analizar aspectos teóricos y casos prácticos esenciales en el ámbito de las estrategias empresariales basadas en la diferenciación, así como en la innovación y la competitividad, es crucial entender la responsabilidad de los CEO. Estos líderes deben dirigir y supervisar cómo se implementan estas estrategias y cómo contribuyen al desarrollo empresarial. La gestión efectiva de la diferenciación y la innovación recae en gran medida en el

liderazgo de los CEO, quienes son responsables de impulsar estas iniciativas y asegurar que se traduzcan en una ventaja competitiva y en el crecimiento de la empresa (Vera, Meléndez, 2021).

Para las pequeñas empresas, esta estrategia busca destacar su producto o servicio al enfatizar ciertos atributos o características únicas. Los CEO juegan un papel clave en esta estrategia, ya que deben dirigir el proceso de diferenciación para asegurar que su oferta sea percibida como única y valiosa en el mercado. Su responsabilidad es guiar a la empresa en la creación de propuestas distintivas que resalten frente a la competencia y sean apreciadas por los clientes (Rodríguez, Mujica, 2022).

En el proceso de diferenciación, es crucial investigar y entender a fondo a los clientes potenciales que adquirirán el producto o servicio. Es necesario conocer sus necesidades actuales y anticipar sus futuras demandas. Además, es fundamental examinar detalladamente las estrategias y movimientos de los competidores del sector para lograr una diferenciación más destacada y efectiva (Ruiz, 2022).

2.2.3 Enfoque o concentración.

La estrategia de Enfoque o concentración “...se enfoca en un grupo de compradores, un segmento de productos o un área geográfica... y tiene como objetivo principal ofrecer un servicio excepcional a un mercado específico” (Porter, 2008, 55). En este sentido, la empresa se dedica a concentrar sus esfuerzos en un segmento particular del mercado, donde la atención a las necesidades específicas de los clientes y la calidad del servicio son aspectos clave en el proceso de competencia.

Esta estrategia a diferencia de las estrategias anteriores, esta no busca abarcar toda la industria, sino que se dirige a nichos o segmentos específicos del mercado. Para las pequeñas empresas, esto significa ofrecer un producto o servicio exclusivo junto con un trato personalizado que los competidores más grandes, con estrategias más amplias, no pueden proporcionar. Para implementar esta estrategia, una pequeña empresa debe decidir en qué área concentrar su enfoque, considerando tres opciones principales:

2.2.4 Ámbito geográfico

La pequeña empresa puede optar por especializarse en una región geográfica específica. Esto puede ser ventajoso si la empresa identifica un área con necesidades no satisfechas debido a la falta de interés de empresas más grandes o a la deslocalización. Por ejemplo, una empresa local podría centrarse en proveer productos o servicios en comunidades rurales si resulta rentable, ocupando un nicho que otros no abordan (Antón Ruiz, G. 2022).

2.2.5 Enfocarse en un grupo de compradores:

Otra opción es orientar la estrategia hacia un segmento de consumidores específico, ajustando los productos o servicios a sus gustos y preferencias. Por ejemplo, una pequeña empresa que se especializa en productos artesanales podría enfocarse en un grupo particular de clientes, como los entusiastas del diseño único, brindando una oferta personalizada que atraiga a este segmento específico (Antón Ruiz, G. 2022).

2.2.6 Enfocarse en una línea de producto

La última opción ofrece flexibilidad adicional, ya que puede incluir elementos de las dos anteriores si la empresa cuenta con los recursos necesarios. En este caso, la pequeña empresa puede optar por ofrecer una gama limitada de productos o servicios especializados, después de investigar las necesidades y preferencias de los consumidores en su nicho, para proporcionar opciones de alta calidad y bien ajustadas a las demandas del mercado (Antón Ruiz, G. 2022).

Aunque la planeación es un componente crucial del proceso administrativo, es esencial que las pequeñas empresas, dada la naturaleza cambiante del entorno y los desafíos específicos que enfrentan, diseñen e implementen estrategias basadas en una visión a largo plazo para asegurar su éxito y crecimiento. Toda organización necesita tener una guía clara, directrices o políticas que orienten sus acciones. Para las pequeñas empresas que adoptan la estrategia de enfoque o concentración, esto implica definir con precisión su nicho de mercado o segmento específico. A través de un análisis interno y externo, estas empresas deben identificar los

objetivos que desean alcanzar dentro de su segmento particular y ajustar su planeación estratégica en consecuencia. Establecer el alcance de su enfoque, definir su propuesta de valor y comprender la razón de ser en su nicho de mercado son aspectos fundamentales para desarrollar las estrategias necesarias que les permitan sobresalir en su área de especialización (López, 2021).

Donde se desarrollan diversas actividades empresariales que impulsan a empresas en distintos sectores comerciales, es crucial que las organizaciones mantengan actualizada la información sobre el crecimiento empresarial para aumentar su rentabilidad. En este contexto, las adquisiciones se han vuelto una cuestión de gran importancia para las empresas, ya que optimizar el ahorro de tiempo y dinero es esencial. Las adquisiciones realizadas en los departamentos de compras son especialmente relevantes, ya que una gestión eficaz en esta área puede reducir costos y ayudar a alcanzar los objetivos empresariales, aumentando así la productividad. Para las empresas que siguen una estrategia de enfoque o concentración, emplear estrategias adecuadas en las adquisiciones proporciona ventajas competitivas significativas. Esto permite lograr un mejor posicionamiento en el mercado a través de una gestión de compras específica y adaptada a su nicho de mercado específico (Veintemilla et al., 2022).

Para las pequeñas empresas, los CEO desempeñan un papel crucial en la implementación de estas estrategias. Son responsables de definir el grupo de compradores o el segmento de mercado al que se dirigirán, así como de seleccionar la línea de productos o el área geográfica en la que se concentrarán. Además, deben desarrollar y supervisar estrategias funcionales que respondan de manera efectiva a las necesidades específicas de su mercado objetivo. La habilidad del CEO para identificar y adaptar las estrategias a su nicho específico es fundamental para lograr utilidades superiores y asegurar un posicionamiento competitivo en el mercado (Fuentes, Villanueva, 2020).

Es así que esta estrategia les permite a los CEO enfocarse en un grupo específico de compradores, un segmento particular de productos o un mercado geográfico, ofreciendo un servicio especializado utilizando estrategias funcionales diseñadas para satisfacer de manera óptima sus necesidades, por lo que las empresas que adoptan esta estrategia pueden lograr utilidades superiores a las del promedio del sector. Que se dividen en función de los objetivos estratégicos y las ventajas competitivas (Fuentes, Villanueva, 2020).

2.2.7 Posición de estancamiento en la mitad

En el ámbito de la estrategia competitiva, Porter (2008, 58) afirma que una empresa en esta situación “se encuentra en una posición estratégica muy desfavorable”. Como resultado, según el autor, la rentabilidad que puede alcanzar a través de su actividad comercial será reducida, dejándola expuesta a las presiones del mercado.

Las tres estrategias genéricas ofrecen distintos enfoques para que las pequeñas empresas enfrenten las fuerzas competitivas. No obstante, un problema crítico surge cuando una pequeña empresa no adopta al menos una de estas estrategias, quedando "atorada en el medio". Esta situación genera una posición estratégica muy débil. En este contexto, la pequeña empresa no logra consolidar su presencia en el mercado, evita hacer inversiones importantes, y se enfoca en mantener costos bajos. Además, no consigue diferenciarse adecuadamente de sus competidores, lo que le impide competir eficazmente en términos de costos bajos o en un nicho específico (Porter, 1991).

En la fase de estancamiento, la pequeña empresa enfrenta dificultades significativas. Pierde clientes que buscan precios bajos en grandes volúmenes, ya que estos clientes pueden cambiar a competidores que ofrecen costos más bajos. Al mismo tiempo, la empresa también pierde oportunidades con clientes de alto margen de ganancia que prefieren productos o servicios especializados y diferenciados. Esta falta de enfoque y diferenciación puede reflejar una cultura organizacional débil y una estructura de gestión y motivación inadecuada, lo que agrava aún más su posición estratégica. Sin una estrategia clara, la pequeña empresa está condenada a una rentabilidad baja y a una competitividad limitada en el mercado (Porter, 1991).

En las últimas dos décadas, las pequeñas empresas han enfrentado cambios significativos en el ámbito de la gerencia, lo que ha generado problemas persistentes para muchas de ellas. Estos desafíos incluyen la falta de tecnología adecuada para una gestión eficiente, una infraestructura formal de desarrollo insuficiente para mantener actualizados los conocimientos, experiencias y habilidades de los gerentes, y una deficiencia en el conocimiento de las nuevas tendencias gerenciales y de marketing (Quero, 2008).

Durante el ciclo de vida de una pequeña empresa, es común que llegue un momento de estancamiento, especialmente en términos de estrategias competitivas. En esta fase, la empresa

puede encontrar dificultades para innovar y adaptarse a un entorno en constante cambio, lo que puede limitar su capacidad de crecimiento y competitividad (Quero, 2008).

Aquí es donde los CEO desempeñan un papel fundamental. Son responsables de liderar la adopción de tecnologías eficaces, implementar sistemas de desarrollo profesional continuo y estar al tanto de las últimas tendencias del mercado. En la fase de estancamiento, es crucial que los CEO formulen e implementen estrategias competitivas innovadoras que permitan a la empresa superar la rutina y revitalizar su enfoque. Esto puede incluir la diversificación de productos o servicios, la mejora de procesos internos o la exploración de nuevos mercados (Quero, 2008).

Superar el estancamiento requiere una visión estratégica y un liderazgo proactivo para adaptar la empresa a los cambios del entorno global, asegurando así una mayor productividad, eficiencia y competitividad a largo plazo (Quero, 2008).

Para lo cual, “los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interrelacionadas, proveedores especializados y entidades relacionadas que compiten y cooperan”. Según Michael Porter, Este enfoque ha transformado el concepto de “competencia” y ha promovido la colaboración entre competidores. Los clústeres están diseñados con una visión a largo plazo y no son soluciones temporales, ya que poseen una dirección clara y estabilidad interna. Su ciclo de vida incluye etapas como la aglomeración, donde se reúnen empresas en torno a una actividad central; el nacimiento, en el que los actores comienzan a colaborar y reconocen oportunidades; el desarrollo, donde emergen nuevos actores y se establecen vínculos positivos; la madurez, al alcanzar una masa crítica y desarrollar relaciones más amplias; y finalmente, la transformación, donde deben innovar y adaptarse a cambios en mercados y tecnologías para evitar el estancamiento y el deterioro (Chávez, Puig, 2024).

Cuando las empresas entran en una fase de estancamiento, siguen en movimiento constante, pero no logran avanzar realmente. Es como pedalear en una bicicleta estática: a pesar de su esfuerzo, la empresa permanece en el mismo lugar. En lugar de enfocarse en escenarios negativos o en la sensación de haber perdido el rumbo, es más útil reconocer que se encuentran en una posición de estancamiento. Aunque el cambio es continuo en el entorno empresarial, en esta fase, el movimiento de la empresa parece carecer de un objetivo claro, a diferencia de las estrategias orientadas al progreso. Este dinamismo frenético no genera avances significativos. En

resumen, a pesar de la actividad constante, la empresa no está logrando progresar, lo que evidencia una falta de dirección estratégica y avance real (Sánchez, 2022).

2.3 Gestión de proyectos

La gestión de proyectos es una disciplina gerencial que integra de forma estructurada la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades relacionadas con un proyecto, asegurando que los objetivos sean alcanzados dentro de los tiempos, costos y niveles de calidad previamente establecidos. Su propósito es garantizar que tanto el trabajo individual como en equipo se orienten hacia el logro de los resultados previstos, respetando las limitaciones presupuestarias y normativas de calidad. Este proceso también incluye la medición del desempeño del proyecto, evaluando el cumplimiento de los objetivos, la diferencia entre el tiempo real y el planificado, y las variaciones en el presupuesto. En definitiva, la gestión de proyectos busca llevar un proyecto a su conclusión de manera eficiente, optimizando recursos y asegurando que los resultados sean acordes a las expectativas iniciales (Pastor, 2009).

Este concepto implica llevar a cabo todas las acciones necesarias para completar un proyecto, lo que incluye; Alcanzar los objetivos establecidos, Cumplir con el plazo estipulado, Mantenerse dentro de los límites presupuestarios, Todo esto, respetando los estándares de calidad asociados (Pastor, 2009).

El resultado de un proyecto se evalúa considerando; El nivel de logro de los objetivos, La diferencia entre el tiempo real y el tiempo planificado, La variación entre los costos reales y el presupuesto inicial (Pastor, 2009).

Desde una visión integral y holística, la gestión de proyectos se define como: "la disciplina que integra de manera sistemática la planificación, organización, dirección, control y calidad en la administración de las actividades relacionadas con un proyecto." (Pastor, 2009).

Los proyectos se orientan hacia el éxito mediante un enfoque sistemático, predominando el uso de métodos científicos sobre el arte, apoyados por el análisis de sistemas y la investigación operativa. Esta base científica da origen a la disciplina de la gestión de proyectos, que se enfoca en cumplir las tres principales restricciones: alcance, tiempo y costos (Luna, et al., 2022). Con el tiempo, la disciplina ha evolucionado para poner mayor énfasis en la satisfacción del cliente, la

calidad de los productos y servicios, la gestión de recursos humanos y el fortalecimiento del rol y la autonomía de los directores de proyectos (Luna, et al., 2022.)

En cuanto a metodologías, no existe una única solución aplicable a todos los tipos de proyectos. Por lo tanto, es crucial investigar las necesidades específicas en el ámbito de la administración de proyectos y considerar las mejores prácticas de cada metodología para elegir la más adecuada. En México, muchas empresas ya utilizan metodologías ágiles y algunas se especializan en una sola (Luna, et al., 2022.) Sin embargo, las empresas que adoptan metodologías híbridas suelen obtener mejores resultados, ya que combinan diferentes opciones y métodos, lo que permite mejorar la calidad del producto, reducir costos y acortar tiempos en comparación con los enfoques tradicionales (Luna, et al., 2022).

En la gestión empresarial, los proyectos de inversión se formulan y evalúan considerando varios estudios clave: el estudio de mercado o comercial (para valorar la demanda y aceptabilidad), el estudio técnico (para analizar procesos, recursos y condiciones), el estudio organizacional (para evaluar la capacidad administrativa), el estudio legal y ambiental (para identificar restricciones regulatorias e impactos) y, frecuentemente, el estudio financiero (para determinar las opciones de financiamiento y los resultados proyectados). Estos estudios son cruciales para decidir si el proyecto se llevará a cabo, sirviendo como herramienta para la toma de decisiones. Este enfoque es particularmente relevante cuando se busca expandir una organización, lanzar nuevos productos, iniciar una empresa desde cero u otros proyectos de interés (Canossa, 2022).

En el caso de empresas consolidadas, especialmente medianas o grandes en sectores como tecnología, construcción o ingeniería, se suelen aplicar metodologías como PMBOK, ISO21500, SCRUM, PRINCE2 y Prism. Aunque estas metodologías ofrecen valiosas lecciones y procedimientos, sus beneficios no están limitados por el tamaño de la empresa ni por el sector; en cambio, deberían aprovecharse para mejorar la gestión del desempeño y la competitividad de las empresas (Canossa, 2022).

Cuando una organización opta por gestionar proyectos, lo hace para obtener beneficios como optimizar los resultados, clarificar la definición de objetivos y alcanzar acuerdos entre las partes involucradas, gestionar las expectativas de los interesados y alinear los objetivos del proyecto con los de la empresa. Además, la gestión de proyectos busca garantizar una asignación clara y acordada de responsabilidades, lo que contribuye a una evaluación efectiva del

desempeño. Este enfoque también promueve el uso de metodologías que facilitan la planificación, mejoran las proyecciones y reducen la incertidumbre, generando mayor confianza al ofrecer un control más preciso. En última instancia, la gestión de proyectos tiene el objetivo de optimizar los resultados y proporcionar información continua y valiosa para los gestores empresariales, aumentando las probabilidades de alcanzar los objetivos y fortaleciendo el capital humano dentro de la empresa (Canossa, 2022).

Dentro de proceso de gestión de proyectos se deben identificar tres situaciones relacionadas entre sí, que reflejan la preocupación económica en la empresa, como lo son los presupuestos elevados, costos de inversión y los recursos financieros con los que cuenta la organización donde los costos elevados y los presupuestos poco reales no le contribuyen a la organización, sino que muchos proyectos se realizan en fases, y en ocasiones, algunas intervenciones se quedan solo en la etapa inicial. Lo que lleva a iniciar nuevos proyectos sin concluir los anteriores (Gómez & Sánchez, 2021).

Los gerentes de proyecto desempeñan un papel crucial en la dirección exitosa de los proyectos, sin importar su complejidad o el tamaño de los Stakeholders involucrados. Los beneficios tangibles que obtiene la gestión de proyectos en una organización están vinculados al éxito derivado de las inversiones económicas realizadas durante el desarrollo del proyecto, ya sea en el ámbito industrial, inmobiliario o en cualquier área de producción de bienes y servicios. Al combinar la gestión de beneficios con la gestión del proyecto, se incrementa la probabilidad de éxito en la implementación y en la operación final del proyecto, mejorando el cumplimiento de lo planificado y, en consecuencia, el rendimiento del proyecto y de la organización describen estas prácticas como una estrategia que facilita la consecución de beneficios concretos, basados en la reducción de costos operativos, lo que contribuye a mejorar el desempeño organizacional a largo plazo tras la finalización del proyecto. Esto puede conducir a nuevas inversiones, una dirección más clara en la gestión del proyecto y, en última instancia, un mejor rendimiento del proyecto y mayores beneficios para la organización (Gómez & Sánchez, 2021).

Aunque los proyectos han existido durante mucho tiempo, su formalización y estructura como disciplina se han consolidado en las últimas décadas. En la actualidad, los líderes empresariales consideran la gestión de proyectos como una herramienta esencial para la dirección y organización del trabajo, ya que ofrece un enfoque flexible que se alinea perfectamente con las estrategias corporativas para lograr los objetivos establecidos. La

evolución de la estructura organizacional centrada en proyectos ha sido significativa, especialmente cuando los líderes reconocieron la importancia de la comunicación y el trabajo colaborativo. Este enfoque ha permitido integrar diversas áreas empresariales e, incluso, sectores económicos con objetivos y expectativas comunes (Monsalve et al., 2023).

La importancia de la gestión de proyectos radica en varios aspectos clave. Primero, permite a los líderes empresariales dirigir esfuerzos de manera efectiva y alinear los proyectos con las estrategias de la empresa, asegurando que se cumplan los objetivos trazados. Segundo, promueve la colaboración entre diferentes áreas y sectores, optimizando recursos y mejorando la coordinación. Tercero, el rol del gerente de proyectos ha evolucionado; hoy en día, además de gestionar variables como alcance, tiempo y costos, se enfoca en generar valor para la empresa y comprender la estrategia organizacional. Finalmente, los proyectos sirven como el medio para llevar a cabo las estrategias planificadas, transformando los planes de acción en resultados tangibles y contribuyendo significativamente al éxito empresarial (Monsalve et al., 2023).

Es importante tener presente que en la gestión de proyectos se organiza en varias etapas, en la fase de conocimiento, se busca familiarizarse, sus principios y desarrollar una base de datos con las mejores prácticas relevantes, en la etapa de valoración, se evalúan las mejores prácticas aplicadas en la organización, el nivel de madurez de la gestión de proyectos y las capacidades específicas relacionadas con cada práctica implementada, en la fase de mejora, se elabora un plan basado en la evaluación previa para aumentar la madurez en la gestión de proyectos, revisando los componentes actuales y formulando un plan para abordar las necesidades clave (Ararat & Roldán, 2022).

Finalmente, en la etapa de repetición, se decide si es necesario volver a las etapas de valoración y mejora para reexaminar el estado de madurez o simplemente regresar a la mejora para implementar prácticas que aún faltan, la madurez organizacional en la gestión de proyectos se asocia con la implementación de estas mejores prácticas, que son métodos óptimos reconocidos en la industria para alcanzar los objetivos de los proyectos, permitiendo que las organizaciones realicen sus proyectos de manera predecible, constante y exitosa, alineados con sus estrategias y aumentando así la probabilidad de lograr los objetivos planteados (Ararat & Roldán, 2022).

Existen diversos modelos de madurez en la gestión de proyectos, la mayoría de los cuales han sido desarrollados por empresas de consultoría. Muchos de estos modelos se han creado en

las últimas dos décadas, aunque algunos, como el Capability Maturity Model (CMM) y el Capability Maturity Model Integration (CMMI), ya existían antes. Otros ejemplos incluyen el Project Management Process Maturity Model, el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos, el Modelo Organizacional de Madurez en Gestión de Proyectos y el Project Management Competence Model (PM). En total, se estima que hay más de 30 modelos disponibles en el mercado, algunos especializados en sectores industriales específicos, como el SPICE (Structure Process Improvement for Construction Enterprises) (Castro et al., 2021).

Estos modelos de madurez en la gestión de proyectos han evolucionado desde sus inicios en el control de procesos basados en técnicas y herramientas de control de calidad, pasando a evaluarse y controlarse en función de sistemas, influenciados por la industria del desarrollo de software, hasta los modelos actuales que se centran en el impacto de los niveles de madurez en toda la organización. Han propuesto una clasificación de la evolución de los modelos de madurez en tres perspectivas: control de procesos, control de sistemas y nivel organizacional (Castro et al., 2021).

3 METODOLOGÍA

La metodología de esta tesis de maestría seguirá la propuesta de Liévano et al (2024), la cual establece los componentes esenciales para un trabajo de grado en ciencias administrativas. Se describirán detalladamente los métodos, técnicas y procedimientos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación. Además, se especificarán el tipo de estudio, el alcance, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos, y el análisis de la información.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

La investigación, siguiendo un enfoque cualitativo y con alcance exploratorio como lo propone Hernández et al. (2014); se centra en comprender la percepción de los CEO (o cargos similares) sobre un proceso específico, sin buscar la generalización de los resultados. Se apoya en la fenomenología empírica para analizar las experiencias vividas por los participantes, aunque también utiliza datos estadísticos derivados del procesamiento de la información recolectada.

3.2 Población y muestra

La descripción de la población y muestra en una investigación implica definir el grupo objetivo y el subconjunto de este grupo que será estudiado. Se detallan los criterios de inclusión y exclusión para seleccionar a los participantes, así como el procedimiento utilizado para elegir la muestra, ya sea probabilístico (aleatorio) o no probabilístico.

3.2.1 Definición de la población

La población objeto de estudio son los directores ejecutivos (CEO) de pequeñas empresas ubicadas en los departamentos de Santander y Norte de Santander en Colombia. Se define "CEO" por sus siglas en inglés (*Chief Executive Office*, en inglés; en español: Director ejecutivo Principal) como la máxima autoridad dentro de la empresa, abarcando cargos como gerente general, presidente o jefe de junta directiva, según lo planteado por Abels y Martelli (2013), y se considera un solo CEO por empresa.

En Colombia, una empresa se define legalmente como cualquier unidad de explotación económica, ya sea de persona natural o jurídica, que se dedica a actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, ya sean rurales o urbanas. Además, la legislación colombiana contempla varios tipos de sociedades comerciales, como la Sociedad Anónima, la Sociedad Limitada, la Sociedad en Comandita y la Sociedad por Acciones Simplificada, todas ellas con ánimo de lucro y por mandato legal, las cooperativas, aunque también son consideradas empresas, se caracterizan por ser sin ánimo de lucro (Barrera, 2017).

De acuerdo con Liévano et al. (2022) y el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo, el tamaño de una empresa en Colombia se determina considerando el sector al que pertenece, el número de trabajadores y los ingresos por actividades ordinarias anuales. Estos criterios, presentados en la Tabla 1, permiten clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas o grandes.

Tabla 1 Clasificación empresarial en Colombia por tamaño

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

Nota. Adaptado de Liévano et al. (2022)

¹ Unidad de Valor Tributario-UVT

Los criterios de inclusión para la investigación son: ser un CEO (Director Ejecutivo) de una empresa, sin importar su tamaño (pequeña, mediana o grande), que tenga más de un año de funcionamiento legal y que participe de forma voluntaria. En resumen, los participantes deben ser CEO de empresas con cierta trayectoria y que estén dispuestos a colaborar en el estudio.

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

La muestra consiste en 75 dueños o directores ejecutivos (CEO) de pequeñas empresas legalmente constituidas en Santander y Norte de Santander, Colombia. La selección se realizó mediante un muestreo por conveniencia, donde la principal variable considerada fue la cercanía geográfica entre el estudiante y el contexto de las empresas.

La investigación utilizará un muestreo por conveniencia para seleccionar seis (6) pequeñas empresas legalmente constituidas en Santander y Norte de Santander, Colombia. La cercanía del estudiante al contexto de las empresas será una variable clave en la selección de la muestra.

3.3 Instrumento(s)

Se emplearán dos instrumentos para la recolección de datos, que se aplicarán al mismo participante. El primero es una encuesta (Apéndice A) con preguntas cerradas, procesadas en MS Excel. Este instrumento, basado en la propuesta de Liévano (2024) sobre estrategias empresariales según Michael Porter, fue validado mediante juicio de expertos, test-retest, y el cálculo de Alfa de Cronbach. Además, incluye preguntas sobre gestión de proyectos. La encuesta es anónima, sin datos identificables del sujeto ni de su empresa.

El instrumento principal es una encuesta que se aplicará a los participantes. Esta encuesta se diseñó para clasificar las estrategias empresariales de acuerdo con la propuesta de Michael Porter, utilizando como base la investigación de Liévano (2024). La encuesta está estructurada con preguntas cerradas, lo que facilitará el procesamiento de los datos en MS Excel.

También en la investigación se utilizará entrevistas semiestructuradas, siguiendo el modelo descrito en el Apéndice B, las cuales han sido validadas a través de juicio de expertos. La información recopilada se analizará utilizando el software Atlas. Ti.

3.4 Descripción de procedimientos

El proceso de aplicación de instrumentos de recolección de datos primarios consta de tres pasos principales. El primero es la capacitación del aplicador (estudiante) por parte del investigador principal, donde se explica la herramienta, sus componentes, tipos de preguntas y formato.

El segundo paso implica que el estudiante aplicará la encuesta de forma presencial a la población objeto de estudio, siguiendo el tipo de muestreo previamente establecido. Antes de responder, cada encuestado deberá dar su consentimiento informado y firmarlo. Los resultados se cargarán en una base de datos online utilizando el siguiente formulario de Google específico para este propósito: <https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7>

El tercer paso implica una entrevista grabada en audio con el sujeto previamente encuestado. Antes de iniciar la entrevista, es crucial obtener el consentimiento informado del sujeto, que deberá ser firmado y aceptado por escrito.

El estudiante debe reportar los datos de la empresa del CEO después de completar la encuesta y la entrevista. Es importante que el estudiante siga las instrucciones detalladas en el enlace que se proporcionara, para asegurar que los datos se registren correctamente. Este reporte se realiza a través del siguiente enlace: <https://forms.gle/iiSQFHnkUWsnQ43T6>

3.5 Análisis de información

Para el tratamiento y análisis de la información se utilizarán dos herramientas tecnológicas. En primer lugar, el programa MS Excel office 365, para la tabulación y procesamiento de los datos recolectados en la encuesta. En segundo lugar, el software Atlas. Ti, para el análisis de la información recolectados en la entrevista.

3.5.1 De la encuesta

La estadística descriptiva es una herramienta fundamental para procesar datos sociodemográficos. Permite resumir y presentar la información de manera clara y concisa para entender las características de la población estudiada. Se utilizan medidas de tendencia central (media, mediana, moda), medidas de dispersión (rango, desviación estándar), distribuciones de frecuencias y gráficos para describir las variables, en esta investigación se utilizará para describir el tamaño de la empresa, antigüedad, sector económico, origen del capital, naturaleza, género de los CEO encuestados, rangos de edad, nivel de estudios etc.

Sí, la estadística descriptiva se puede utilizar para analizar información sobre la estrategia genérica implementada en una empresa y el uso o no de proyectos como herramienta gerencial. La estadística descriptiva permite resumir y visualizar datos relacionados con estos aspectos, como la frecuencia de uso de diferentes estrategias, la distribución de proyectos por tipo o área, y la relación entre el uso de proyectos y el éxito empresarial.

3.5.2 De la entrevista

El análisis inductivo en la codificación, utilizado para el procesamiento de información, se caracteriza por la creación de categorías a partir de la revisión del material recopilado, sin partir de categorías predefinidas (Rodríguez et al. 2005, p. 141). Este proceso se apoya en el software Atlas Ti para la gestión y análisis de los datos.

3.6 Consideraciones éticas

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

Al recolectar datos primarios de personas, se cumple con los principios éticos de la Declaración de Helsinki, la cual establece lineamientos para la investigación en seres humanos. Además, los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron aprobados por el comité de ética de la Rectoría Virtual de UNIMINUTO, garantizando así la correcta aplicación de dichos principios.

3.6.2 Consentimiento informado y procesamiento de datos personales

En esta investigación, se sigue un protocolo ético estricto donde a cada participante se le proporciona un documento de consentimiento informado para cada instrumento aplicado. Esto significa que hay un consentimiento separado para la encuesta y otro para la entrevista, como se detalla en los apéndices C y D de la investigación.

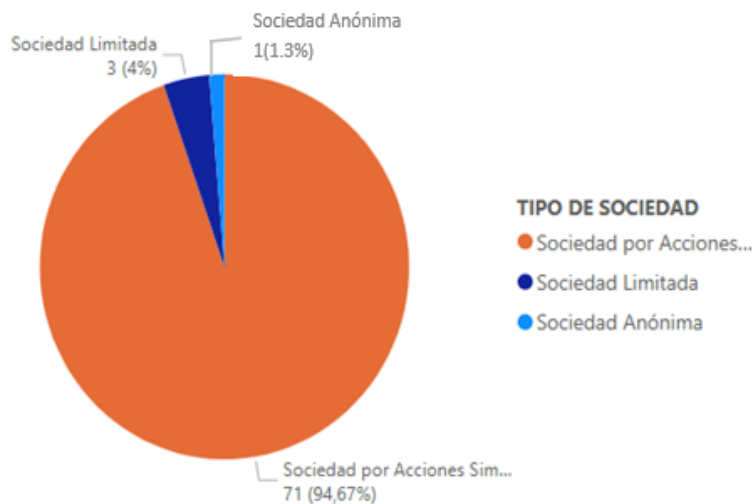
4 RESULTADOS

A continuación, se relacionarán las figuras que contienen los resultados de la investigación hecha a los CEO de pequeñas empresas de Santander y Norte de Santander respecto a la estrategia empresarial y la gestión de proyectos, cada figura explicara el propósito y el contexto de los resultados que se obtuvieron.

4.1 De la encuesta

Como primero encontramos el tipo de sociedad a las cuales pertenecen los CEO encuestados, como opciones se conto con: sociedad por acciones simplificadas, sociedad limitada y sociedad anónima.

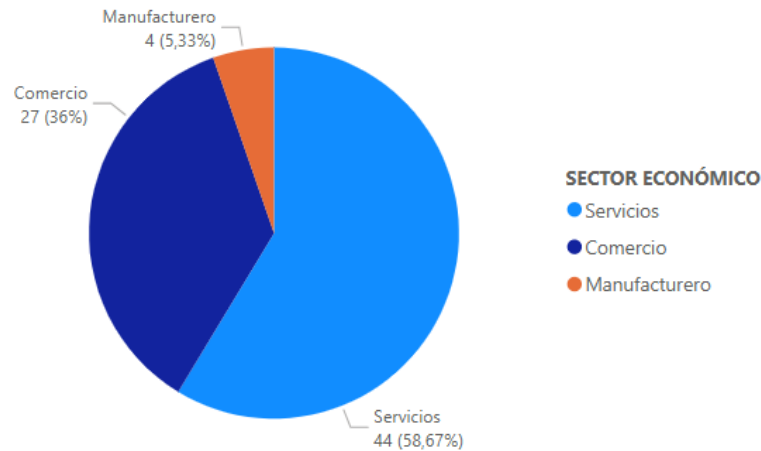
Figura 2. *Tipos de sociedad*



En la figura presentada se logra analizar que las sociedades por Acciones Simplificadas tienen mayor preferencia 94,67% (71 de 75 empresas) en cambio Solo 4% (3 empresas) son Sociedad Limitada (LTDA).

En la figura 3, encontramos el sector económico en el cual se desenvuelven los CEO encuestados, como opciones se contó con: sector de servicios, sector de comercio y sector manufacturado.

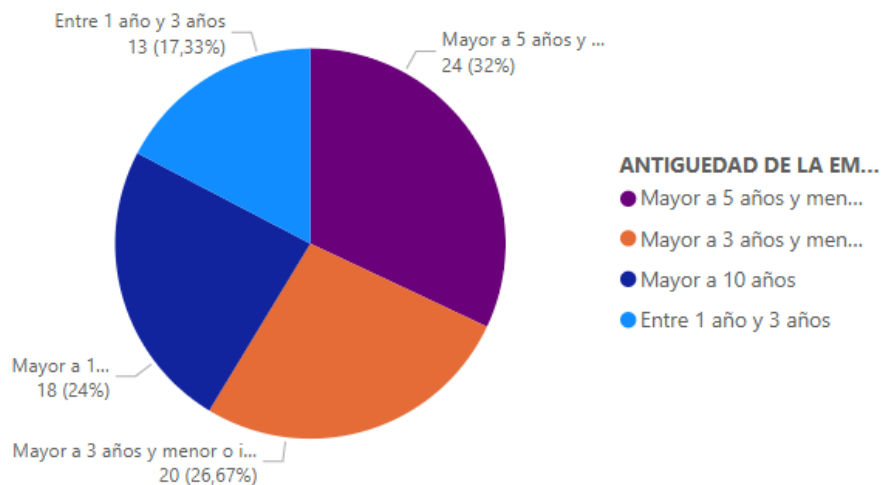
Figura 3 Sector económico



Teniendo en cuenta la figura se logra observar que el sector servicios predomina con mas de la mitad de los encuestados Servicios: 44 empresas (58,67%), Comercio: 27 empresas (36%) y Manufacturero: 4 empresas (5,33%), siendo este ultimo el sector con menos empresas.

En la figura 4, encontramos la antigüedad a la cual pertenecen los CEO encuestados, como opciones se contó con: mayor de 5 años y menor de 10, mayor a 3 años y menor de 5, mayor de 10 años y entre 1 y 3 años.

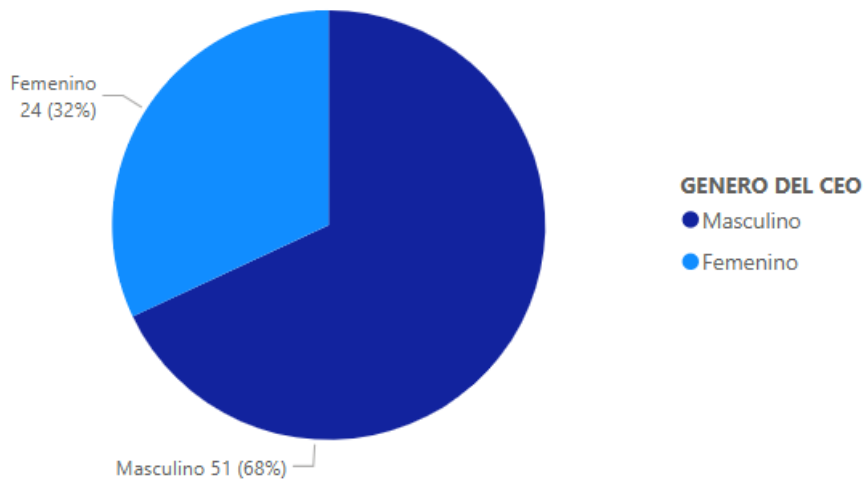
Figura 4. Antigüedad de la empresa



Observando la figura las empresas encuestadas con mayor antigüedad entre los 5 y 10 años superan el 32% equivalente a 24 empresas, entre los 3 a 5 años superan el 26.67% equivalente a 20 empresas, entre 1 a 3 años el 24% equivalente a 18 empresas y por último entre 1 y 3 años el 17.33% equivalente a 13 empresas.

En la figura 5, podemos evidenciar el porcentaje perteneciente al género de los CEO de las empresas pequeñas del departamento de Santander y Norte de Santander, teniendo como opción de elección al género masculino y al género femenino

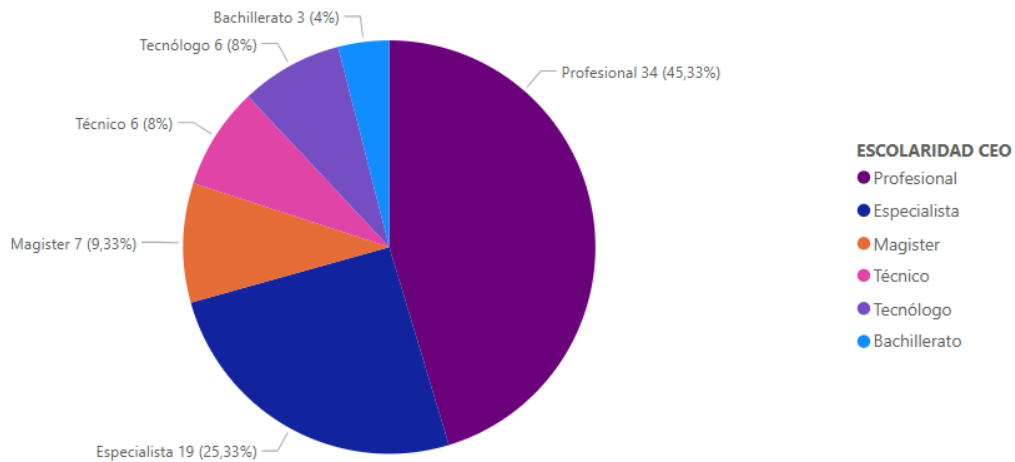
Figura 5. Género del CEO



Analizando los resultados obtenidos, la figura de torta nos permite evidenciar que prevalece el género masculino en la asignación del cargo de CEO en las empresas de Santander y Norte de Santander, con un 68% equivalente a 51 personas de las 75 entrevistadas y el género femenino con 32% equivalente a 24 personas.

En la figura 6, podremos evidenciar el nivel de escolaridad en el que se encuentran de los CEOs encuestados, como opciones encontradas el nivel profesional, especialista, magister, técnico, tecnólogo y por último el bachillerato.

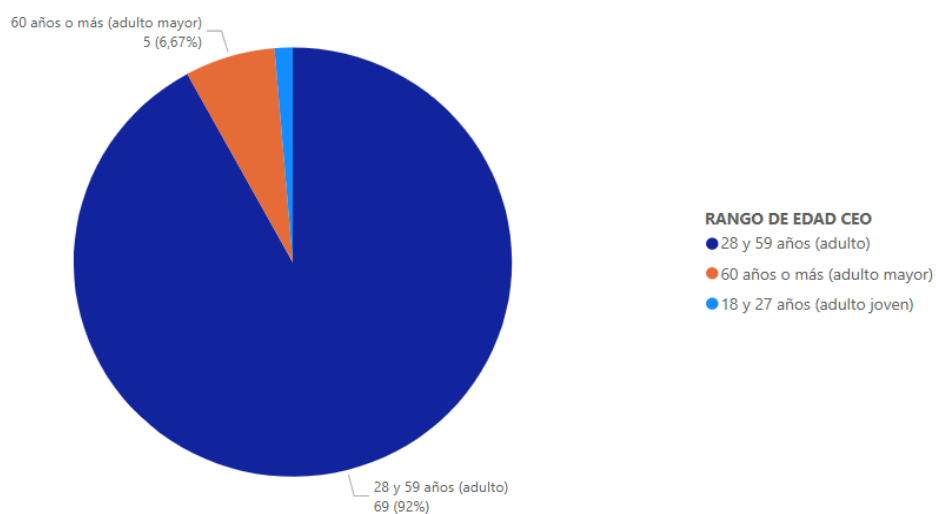
Figura 6. Escolaridad del CEO



Analizando la figura de torta la distribución del grado de escolaridad de los CEO está en profesionales 45.33% equivalentes a 34 CEO, Especialistas 25.33% equivalente a 19 CEO, Magister 9.33% equivalente a 7 CEO, Técnicos 8% equivalentes a 6 CEO, Tecnólogos 8% equivalentes a 6 CEO y Bachilleres 4 % equivalentes a 3 CEO.

En la figura 7, encontramos el rango de edad de los CEO encuestados, los cuales se caracterizarán en los rangos de 18 y 27 años, 28 a 59 y/o 60 años o más, con el fin de identificar cuál es la edad en la que prevalece el cargo de CEO

Figura 7. Rango de edad

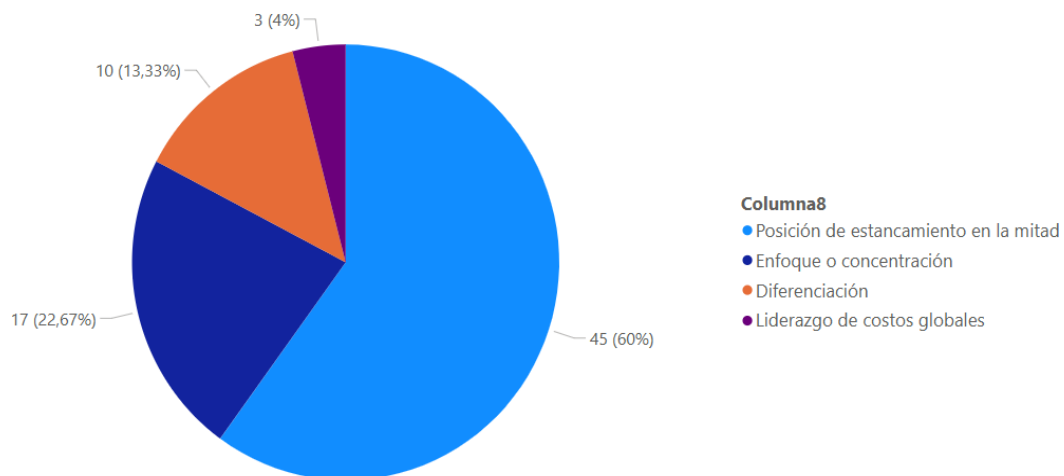


Observando la figura se muestra que la edad de los CEO encuestados se encuentran entre 28 a 59 años en el 92 % equivalente a 69 CEO, 60 años o mas 6.67% equivalente a 5 CEO y entre 18 a 27 años 1.33% equivalente a 1 CEO.

4.1.1 Del tipo de estrategia genérica de Porter

En la figura 8, encontramos los tipos de estrategias genérica de Porter que utilizan los CEO encuestados, como opciones se contó con: estrategia de posición de estancamiento en la mitad, enfoque o concentración, diferenciación y liderazgo de costos globales.

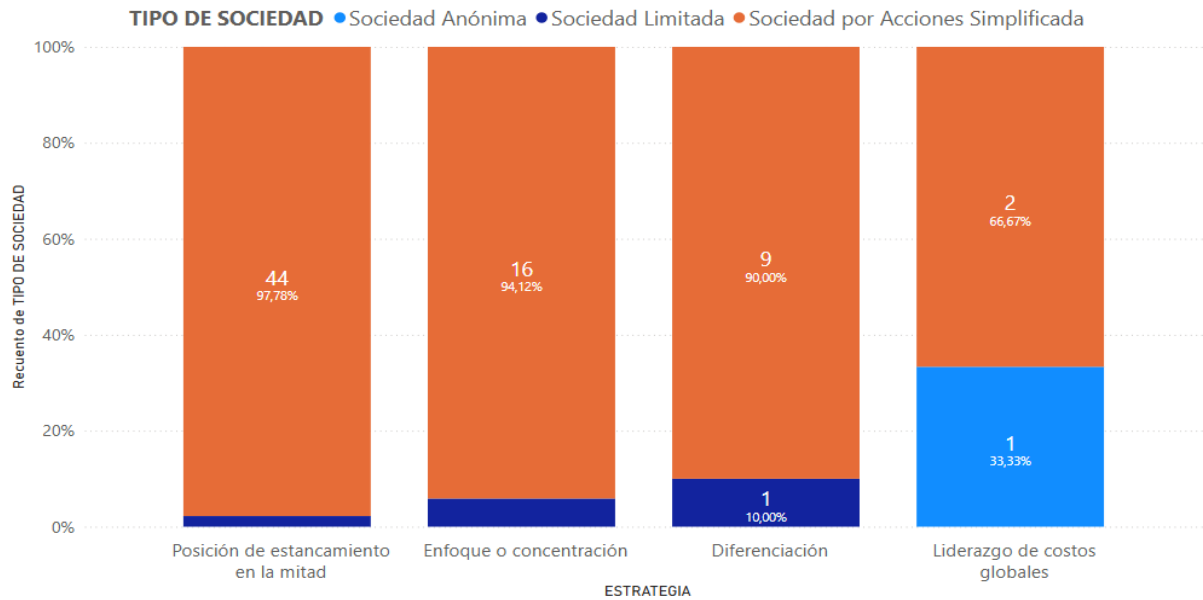
Figura 8. *Tipos de estrategia*



Observando la figura se muestra que en la estrategia de posición de estancamiento en la mitad se encuentran el 60% equivalentes a 45 empresas, en enfoque o concentración 22.67% equivalentes a 17 empresas, en diferenciación 13.33% equivalentes a 10 empresas y por ultimo liderazgo de costos globales 4% equivalente a 3 empresas.

En la figura 9, encontramos los tipos de estrategias utilizadas por los CEO encuestados, según el tipo de sociedad, como opciones se contó con: posición de estancamiento en la mitad, enfoque o concentración, diferenciación, liderazgo de costos globales.

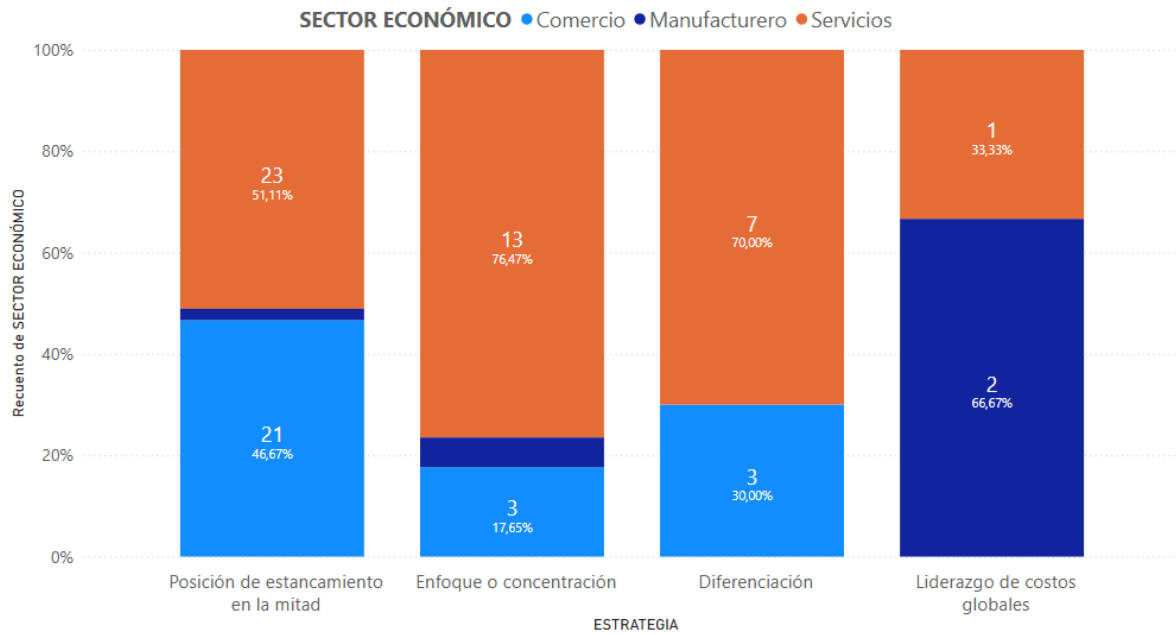
Figura 9. Estrategias utilizadas según el tipo de sociedad



Analizando la figura de barras las estrategias utilizadas según el tipo de sociedad En la estrategia de posición de estancamiento se encuentra el 97.78% equivalente a 44 empresas que son sociedad por acciones simplificadas solo 1 empresa 2.22% pertenece a otro tipo de sociedad, en la estrategia de enfoque o concentración se encuentra el 94.12% equivalente a 16 empresas que son sociedad por acciones simplificadas, en la estrategia de diferenciación se encuentra el 90% equivalentes a 9 empresas que son sociedad por acciones simplificadas y 1 empresa el 10% a sociedad limitada y por ultimo en la estrategia de liderazgo de costos totales se encuentra el 66.67% equivalente a 2 empresas de sociedad por acciones simplificadas y 1 empresa el 33.33% que es sociedad anonima.

En la figura 10, encontramos los tipos de estrategias utilizan por los CEO encuestados, sefgun el sector economico, como opciones se contó con: estrategia de posición de estancamiento en la mitad, enfoque o concentración, diferenciación y liderazgo de costos globales.

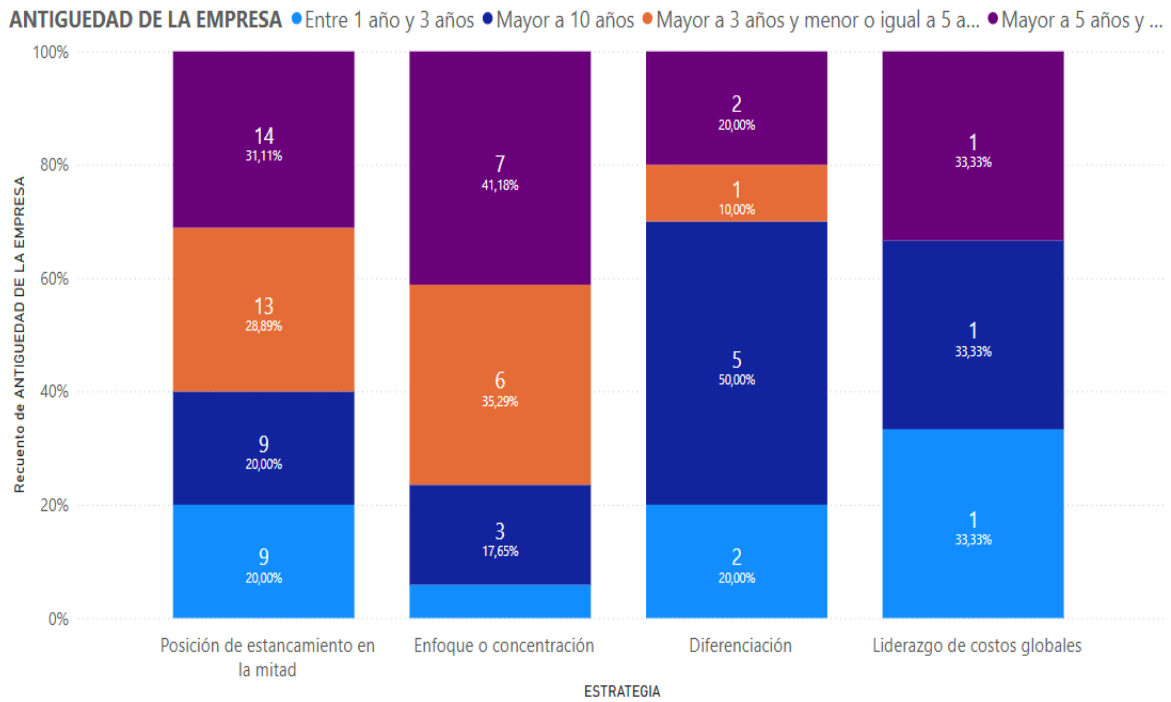
Figura 10. Estrategias utilizadas según el sector económico



Analizando la figura de barras según el sector económico en la estrategia de posición de estancamiento en la mitad las empresas de servicios representan el 51.11% equivalente a 23 empresas y el 46.67% equivalente a 21 empresas del sector comercio, en la estrategia de enfoque o concentración las empresas de servicios representan el 76.47% equivalente a 13 empresas y el 17.65% equivalentes a 3 empresas del sector comercio, la estrategia de diferenciación las empresas de servicios representan el 70% equivalentes a 7 empresas y el 30% equivalentes a 3 empresas del sector comercio y por ultimo la estrategia de liderazgo de costos globales representa el sector manufacturero 66.67% equivalentes a 33.33% equivalentes a 1 empresa comercial.

En la figura 11, encontramos estrategias utilizadas según la antigüedad de la empresa en la que trabajan los CEO encuestados, como opciones se contó con: estrategia de posición de estancamiento en la mitad, enfoque o concentración, diferenciación y liderazgo de costos globales.

Figura 11. Estrategias utilizadas según antigüedad de la empresa

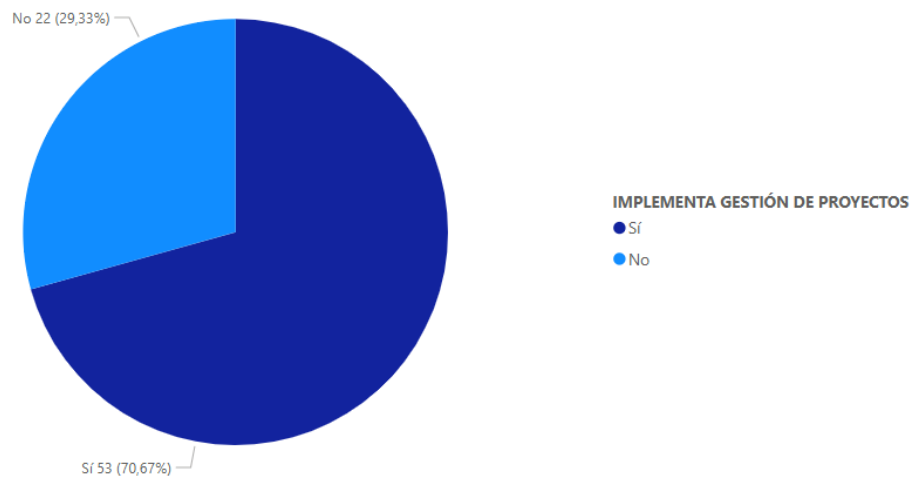


Analizando la figura de barras según el sector económico en la estrategia de posición de estancamiento en la mitad las empresas mayores a 5 años representan el 31.11% equivalentes a 14 empresas, las empresas entre 3 a 5 años el 28.89% equivalentes a 13 empresas, mayor a 10 años representan el 20 % equivalentes a 9 empresas y entre 1 y 3 años representan el 20% equivalentes a 9 empresas, en la estrategia de enfoque o concentración las empresas mayores a 5 años representan el 41.118% equivalentes a 7 empresas, las empresas entre 3 a 5 años el 35.29% equivalentes a 6 empresas, mayor a 10 años representan el 17,65 % equivalentes a 3 empresas, en la estrategia de Diferenciación las empresas mayores a 5 años representan el 20% equivalentes a 2 empresas, las empresas entre 3 a 5 años el 10.% equivalentes a 1 empresa, mayor a 10 años representan el 50 % equivalentes a 5 empresas y entre 1 y 3 años representan el 20% equivalentes a 2 empresas y por ultimo la estrategia de liderazgo de costos globales las empresas mayores a 5 años representan el 33.33% equivalentes a 1 empresa, , mayor a 10 años representan el 33.33 % equivalentes a 1 empresa y entre 1 y 3 años representan el 33.33% equivalentes a 1 empresas

4.1.2 Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial

En la siguiente figura, se muestra la información recopilada a partir de las respuestas de los CEO encuestados respecto al uso de metodologías de gestión de proyectos en las empresas donde laboran, Para facilitar el análisis, las opciones de respuesta fueron simples: “sí” o “no”. Esta distinción permite observar de manera clara el nivel de adopción de enfoques estructurados para la dirección de proyectos en el entorno empresarial.

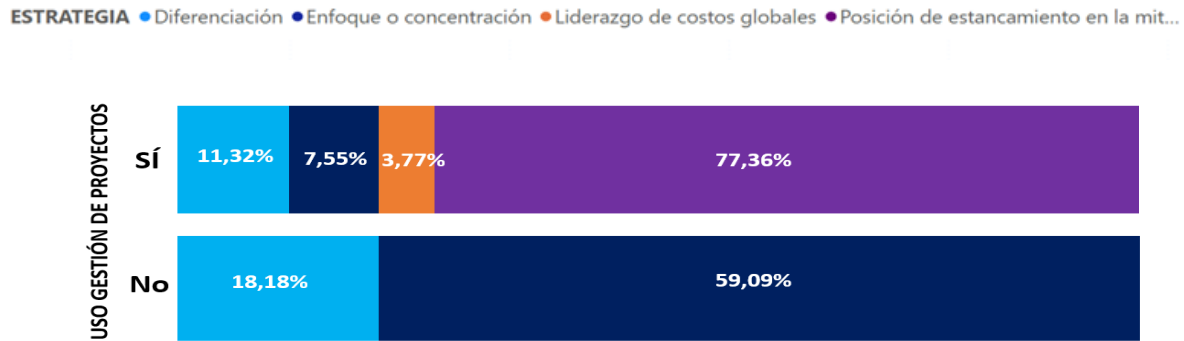
Figura 12. *Uso de gestión de proyectos*



Observando la figura de tortas muestra claramente la proporción de empresas que sí implementan gestión de proyectos frente a las que no, de los cuales el 70.67% equivalente a 53 empresas si implementan gestión de proyectos y el 29.33% equivalentes a 22 empresas no implementan gestión de proyectos.

En la figura 13, encontramos el uso de gestión de proyectos según estrategias utilizadas por los CEO encuestados en las empresas que trabajan, como opciones se contó con: estrategia de posición de estancamiento en la mitad, enfoque o concentración, diferenciación y liderazgo de costos globales.

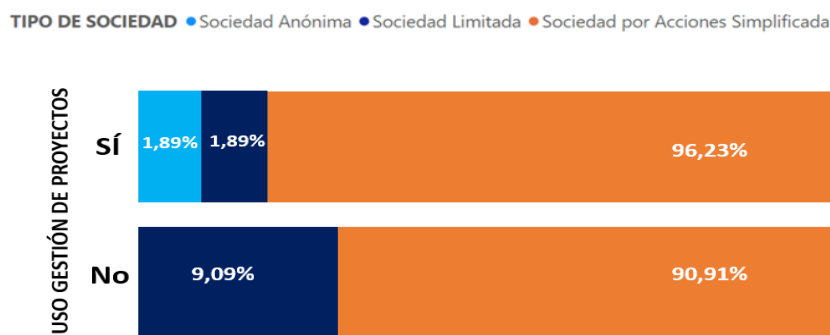
Figura 13. *Uso de gestión de proyectos según estrategia utilizada*



Analizando la figura de barras se observa que según el tipo de estrategia utilizada usan o no una gestión de proyectos. La estrategia de posición de estancamiento en la mitad tiene un 77.36% que si lo utilizan y un 18.18% que no, la estrategia de diferenciación tiene un 11.32% que si lo utilizan y un 18.18% q no, la estrategia de enfoque o concentración tiene un 7.55% que si lo utilizan y un 59.09% que no y por ultimo la estrategia de liderazgo en costos globales tiene un 3.77% que si lo utilizan y un 4.55% que no.

En la figura 14, encontramos el uso de gestión de proyectos según el tipo de sociedad de la empresa en la que trabajan los CEO encuestados, como opciones se contó con: sociedad anónima, sociedad limitada y sociedad por acciones simplificada.

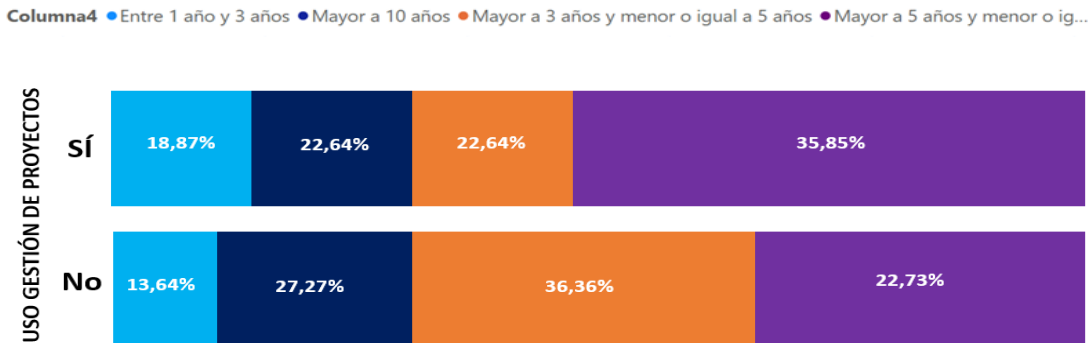
Figura 14. *Uso de gestión de proyectos según el tipo de sociedad*



Analizando la figura de barras se observa que según el tipo de sociedad implementan o no una gestión de proyectos. La sociedades que si utilizan uan gestion de proyectos son las sociedades simplificadas un 96.23%,el 1.89% sociedades limitadas y el 1.89% de sociedades anominas y las sociedades que no usan una gestion de proyectos son las sociedades simplificadas el 90.91%, las sociedades limitadas el 9.09%

En la figura 15, encontramos el uso de gestión de proyectos según la antigüedad de la empresa en la que trabajan los CEO encuestados, como opciones se contó con: entre 1 y 3 años, mayor de 10 años, mayor a 3 años y menor o igual a 5 años, mayor a 5 años y menor o igual a 10 años.

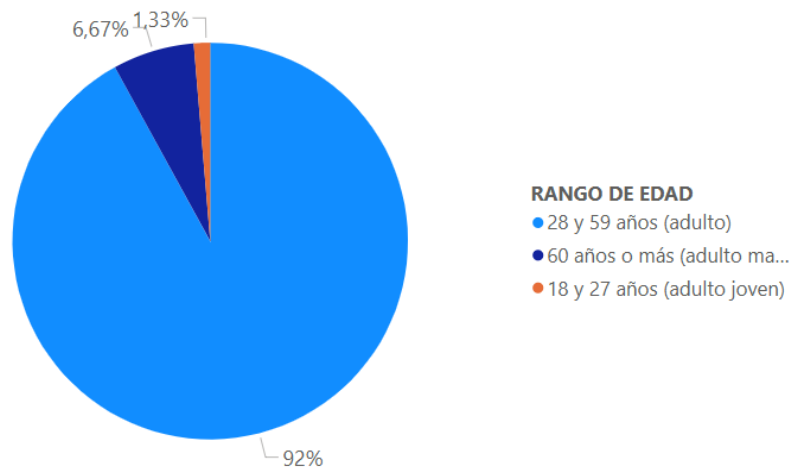
Figura 15. *Uso de gestión de proyectos según la antigüedad de la empresa*



Analizando la figura de barras las empresas con mayor antigüedad tienen a mejorar procesos en el caso de las empresas mayores a 5 años representan el 35.85% y de 3 a 5 años el 22.64%, mayores a 10 años el 22.64% y por último entre 1 y 3 años representan el 18.87%.

En la figura 16, encontramos el uso de gestión de proyectos según el rango de edad de los CEO encuestados, como opciones se contó con: entre 28 y 59 años, 60 años o más y entre los 18 y 27 años.

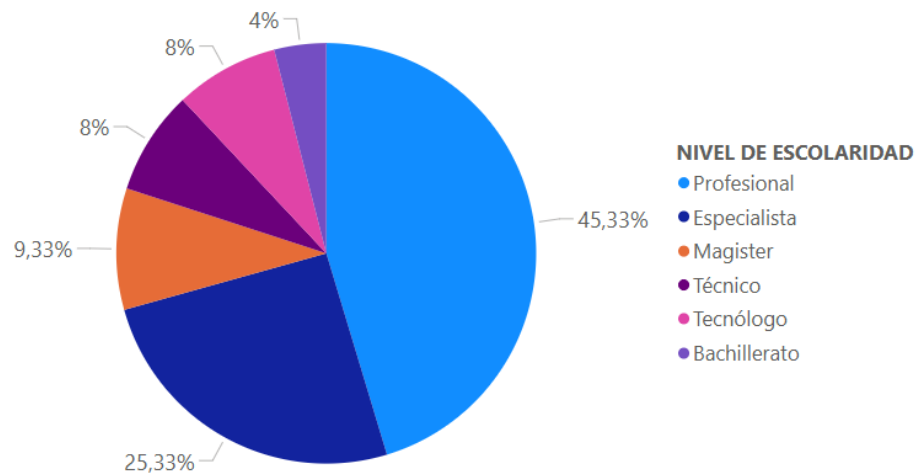
Figura 16. *Uso de gestión de proyectos según el rango de edad de los CEO*



Observando la gráfica de la torta se observa que el 92% de los CEO están entre los 28 a 59 años, el 6.67% se encuentra entre los 60 años o más y los CEO de 18 a 27 años el 1.33%

En la figura 17, encontramos el uso de gestión de proyectos según el nivel de escolaridad de los CEO encuestados, como opciones se contó con: profesional, especialista, magister, técnico, tecnólogo, bachillerato.

Figura 17. *Uso de gestión de proyectos según el nivel de escolaridad*



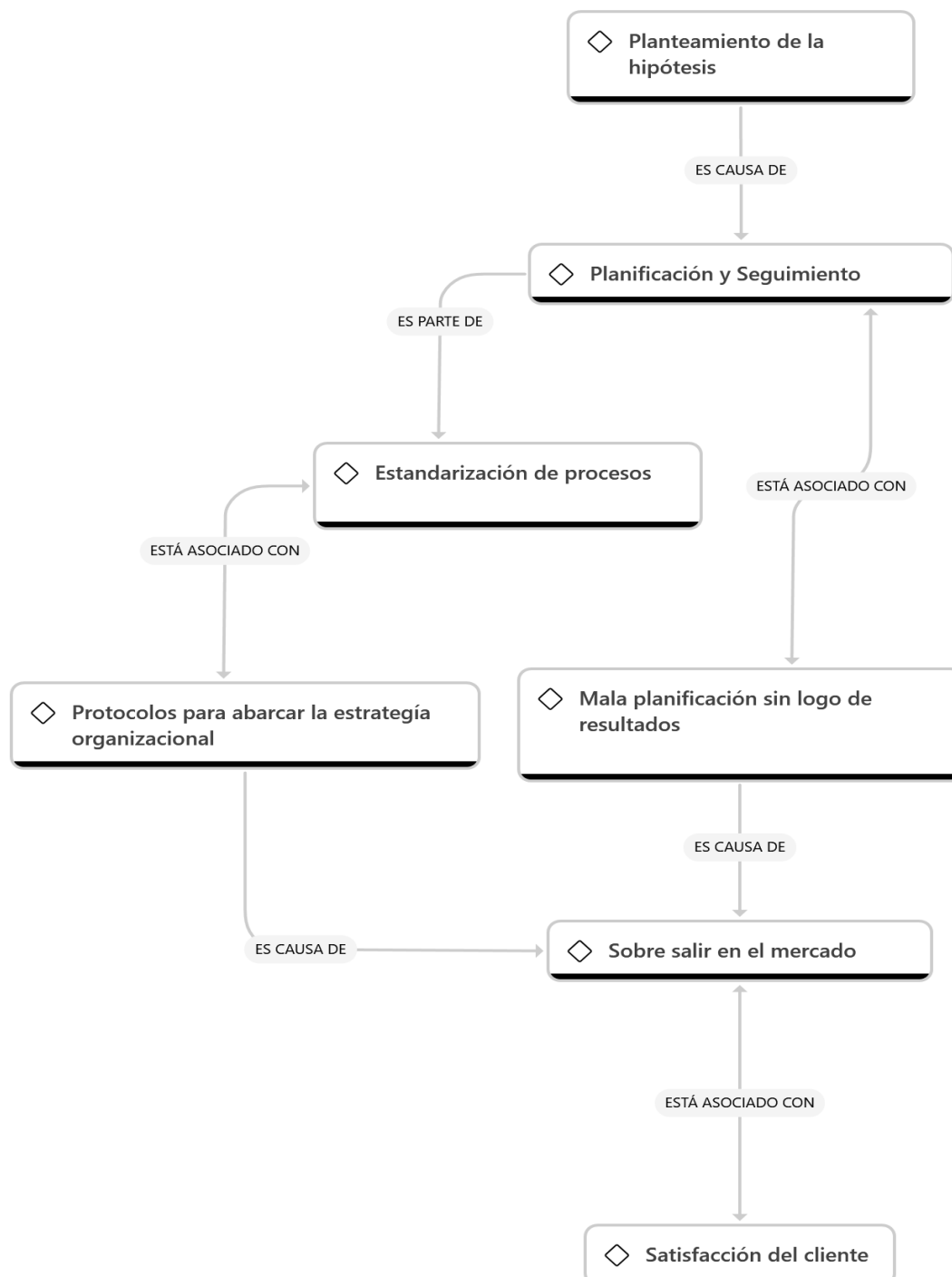
Analizando la gráfica de la torta se logra observar que según el nivel de escolaridad de los CEO que utilizan la gestión de proyectos el nivel profesional corresponde a un 45.33%, especialistas a un 25.33%, Magister a un 9.33%, Técnicos y Tecnólogos a un 8% y bachillerato a un 4%.

4.2 De la entrevista

Por medio del método cualitativo de la entrevista, se llegó a seis empresarios que se identificaron como CEO de cada una de sus empresas, con el fin de indagar si para ellos la gestión de proyectos es importante para la ejecución de sus actividades, también para identificar cuáles son los puntos o causas que hace necesario que la gestión de proyectos sea clave durante la ejecución de sus procesos y si es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de sus empresas.

En la primera pregunta se cuestionó lo siguiente: Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de proyectos? Dadas las respuestas de los CEO se lograron identificar 7 códigos, los cuales se relacionan como aparece en la figura 18

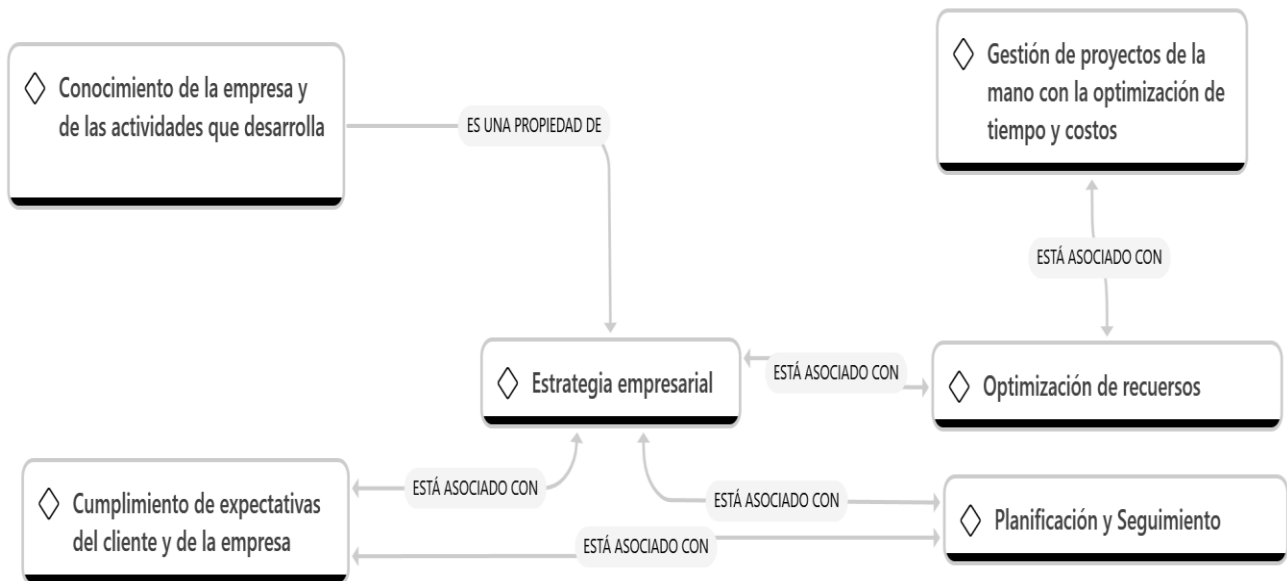
Figura 18. *¿Es importante la gestión de proyectos?*



En la anterior figura se logra identificar que los CEO de las pequeñas empresas consideran que además de ser importante aplicar la gestión de proyectos, consideran que para desarrollar o materializar una idea o hipótesis se debe realizar una planificación y un seguimiento a la ejecución de actividades, lo cual hace parte de la estandarización de proyectos y/o protocolos establecidos en la operación de cada empresa, con el fin de mejorar continuamente y sobre salir en el mercado satisfaciendo a sus clientes.

En la segunda figura se cuestionó lo siguiente: 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? Al analizar las respuestas se lograron identificar 5 códigos, los cuales se relacionan en la figura 19.

Figura 19. *¿Cuáles son los puntos o causas que hace necesaria (o no, en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las empresas?*

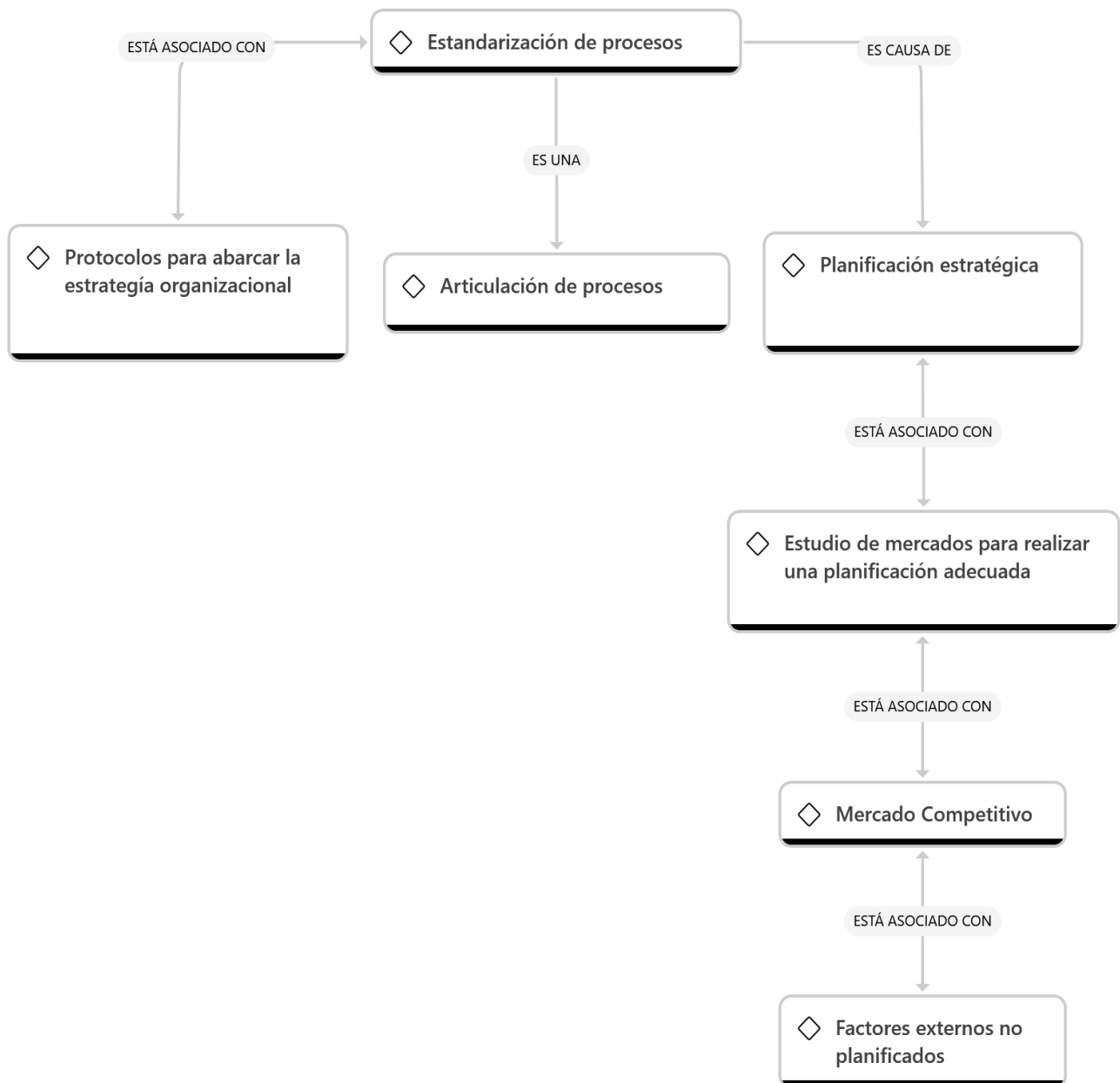


Durante la ejecución de las entrevistas se evidenció que los CEO entrevistados estaban de acuerdo con la necesidad e importancia que tiene la gestión de proyectos dentro de las empresas y como las causas o puntos clave que lo hacen necesario, aportan al planteamiento y a la ejecución de la estrategia empresarial.

En la tercera figura se cuestionó lo siguiente: 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? Teniendo en cuenta las respuestas se lograron identificar 7 códigos, los cuales se relacionan en la figura 20.

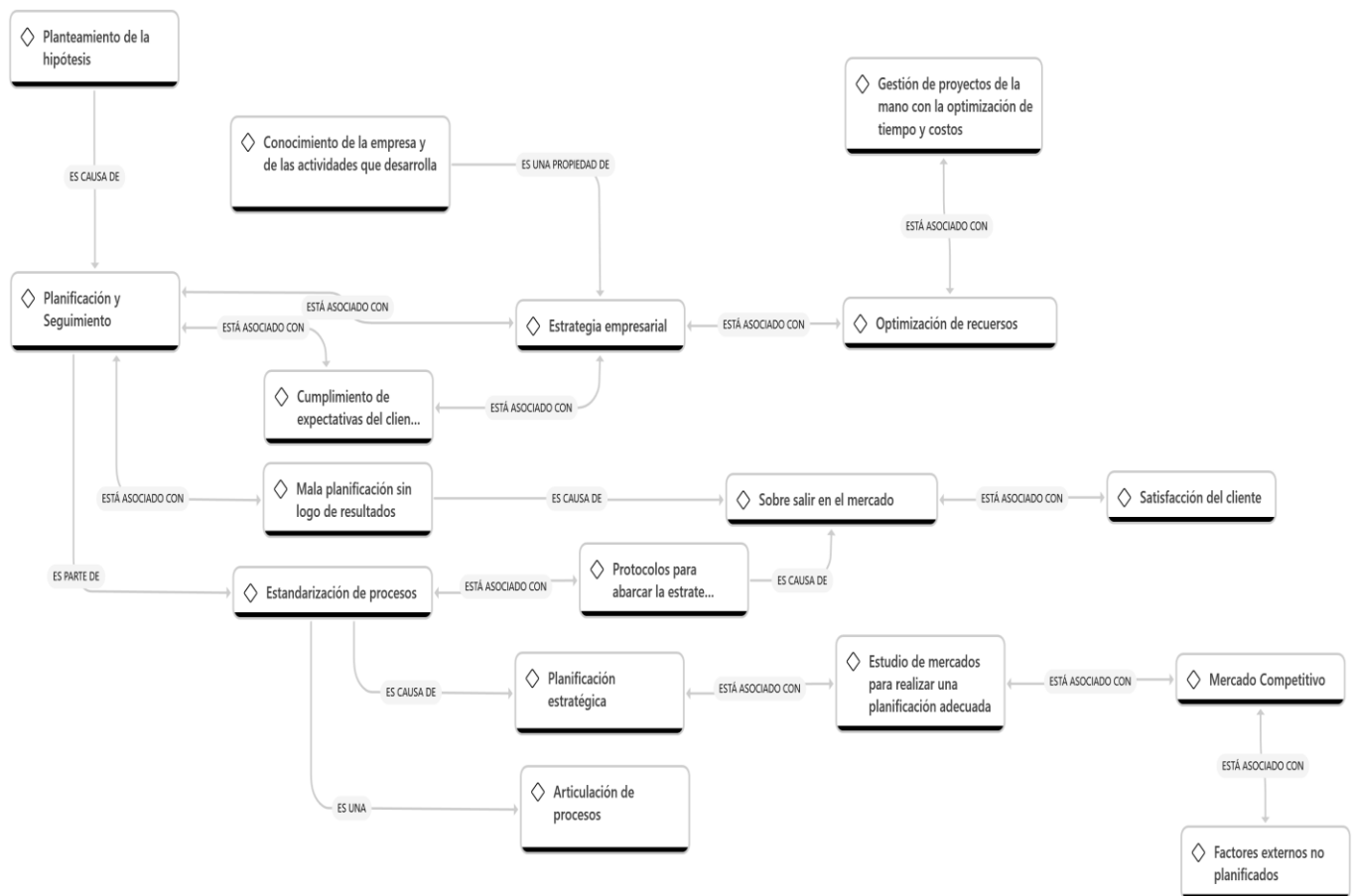
Figura 20. *¿Es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora?*



Al verificar los códigos identificados durante el análisis de la pregunta realiza a los CEO, se logra evidenciar que están de acuerdo en que es posible anidar la estrategia de la empresa con la gestión de proyectos, ya que permite la articulación de procesos y/o protocolos establecidos en la empresa, además de permitir realizar una planificación estratégica acorde a las necesidades de la empresa tanto internas como externas y así lograr mantener en el mercado.

Finalmente se plasma una figura unificada, en donde se integran las respuestas de los CEO en cuanto a las tres preguntas planteadas, en ella se logran identificar la integración de los 17 códigos analizados en las tres imágenes anteriores

Figura 21. Integración de respuestas



Con la gráfica anterior se puede reafirmar que los CEO entrevistados están de acuerdo en que, al integrar la gestión de proyectos con la estrategia empresarial, se logra la planificación y el control de las actividades o procesos que realizan cada una de ellas, logrando la estandarización de procesos, la optimización de recursos, además de mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y lograr la satisfacción del cliente final

5 CONCLUSIONES

El presente estudio, enfocado en las perspectivas de los CEO de pequeñas empresas en Santander y Norte de Santander con relación a la estrategia empresarial utilizada y la implementación de gestión de proyectos, ha permitido contrastar los resultados obtenidos con el marco teórico analizado, dando respuesta a los objetivos planteados y a la pregunta de investigación: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las pequeñas empresas en Santander y Norte de Santander, Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

A partir del enfoque cualitativo con alcance exploratorio, se logró identificar que una gran parte de las empresas analizadas se encuentra en una posición estratégica de “estancamiento en la mitad”, según el modelo de Porter. Este hallazgo, respaldado por el 60% de los encuestados, evidencia una falta de definición clara en la estrategia empresarial, lo cual coincide con lo planteado por Porter (2008), quien advierte que esta posición representa una desventaja competitiva. La revisión literaria confirma que las empresas que no adoptan una estrategia definida, ya sea de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, enfrentan mayores riesgos de pérdida de competitividad y sostenibilidad.

A diferencia del 70.67% de los CEO que afirmaron la implementación de la gestión de proyectos en sus organizaciones, lo que sugiere una creciente adopción de esta herramienta como mecanismo de planificación, control y mejora continua. Este resultado se alinea con autores como Pastor (2009) y Luna et al. (2022), quienes destacan que la gestión de proyectos permite optimizar recursos, mejorar la calidad de los procesos y alinear los objetivos operativos con la estrategia organizacional, dejando ver que la articulación entre ambos elementos es positiva, especialmente en empresas que han logrado superar la fase de estancamiento y adoptar prácticas más estructuradas, permitiéndoles perdurar en el mercado.

Respecto al objetivo general, que buscaba determinar el tipo de estrategia empresarial utilizada por los CEO y su relación con la gestión de proyectos, los resultados permiten afirmar que existe una correlación significativa entre la claridad estratégica y el uso sistemático de gestión de proyectos. Las empresas que implementan esta herramienta muestran mayor capacidad de planificación, adaptación y ejecución, lo que fortalece su posicionamiento competitivo. Este hallazgo valida la hipótesis planteada de que, las pequeñas empresas que

articulan la estrategia empresarial con la gestión de proyectos presentan mejores condiciones para enfrentar los desafíos del entorno competitivo.

En cuanto a los objetivos específicos, se logró definir que la mayoría de las empresas se ubican en una posición de indefinición estratégica, lo que limita su capacidad de diferenciación o liderazgo en costos. Solo un pequeño porcentaje adopta estrategias claras de enfoque o diferenciación, lo que coincide con estudios previos sobre la fragilidad estratégica de las MiPymes en Colombia (Niño et al., 2016; CEPAL, 2015).

Para el segundo objetivo específico se evidenció que las empresas que han adoptado metodologías híbridas o prácticas estandarizadas muestran mejores resultados en términos de eficiencia y control, lo que respalda la literatura sobre modelos de madurez en gestión de proyectos (Castro et al., 2021; Ararat & Roldán, 2022).

Respecto al último objetivo de identificar la perspectiva de los CEO, frente a la importancia de la gestión de proyectos, las entrevistas revelaron que los líderes empresariales reconocen el valor de la gestión de proyectos como herramienta estratégica. Consideran que su implementación permite articular procesos, mejorar la toma de decisiones y responder de manera más efectiva a las demandas del entorno. Esta percepción refuerza la idea de que el liderazgo estratégico debe estar acompañado de competencias en gestión de proyectos (Monsalve et al., 2023).

El impacto de estos hallazgos en el campo de estudio es significativo. En primer lugar, se aporta evidencia empírica sobre la situación estratégica de las pequeñas empresas en una región específica de Colombia, lo que permite comprender mejor sus dinámicas internas y sus desafíos estructurales. En segundo lugar, se destaca la gestión de proyectos como una herramienta clave para superar la indefinición estratégica y avanzar hacia modelos de negocio más sostenibles y competitivos. En tercer lugar, se evidencia el rol del CEO como agente articulador entre la estrategia y la operación, lo que implica la necesidad de fortalecer sus competencias en ambos ámbitos.

Desde la revisión literaria, se confirma que la estrategia empresarial no puede ser concebida como un elemento aislado, sino como parte de un sistema integrado que incluye la planificación, la gestión de recursos, la innovación y la adaptación al entorno. Autores como Hax y Majluf, Porter, Tarziján y Ramírez et al. coinciden en que la formulación estratégica debe considerar tanto factores internos como externos, y que su ejecución requiere herramientas

operativas como la gestión de proyectos. De acuerdo con lo anterior, el estudio contribuye a cerrar la brecha entre teoría y práctica, mostrando cómo las pequeñas empresas pueden beneficiarse de una mayor integración entre ambos componentes.

Además, se identifican factores contextuales que influyen en la adopción de estrategias y herramientas gerenciales, como el nivel educativo de los CEO, la antigüedad de la empresa, el tipo de sociedad y el sector económico. Estos elementos permiten segmentar las necesidades de formación y acompañamiento, y sugieren que las políticas públicas y los programas de desarrollo empresarial deben considerar estas variables para diseñar intervenciones más efectivas.

Como resultado del proceso investigativo, se proponen las siguientes líneas de investigación futuras:

- Estudios comparativos entre regiones y así lograr analizar si las dinámicas observadas en Santander y Norte de Santander se replican en otras zonas del país, especialmente en regiones con diferentes niveles de desarrollo económico.
- Evaluar cómo la adopción de metodologías ágiles o híbridas en la gestión de proyectos influye en la competitividad y capacidad de innovación de las MiPymes.
- Investigar cómo los valores, creencias y prácticas internas de las empresas afectan la formulación y ejecución de la estrategia empresarial.
- Realizar estudios de seguimiento para medir cómo la articulación entre estrategia y gestión de proyectos influye en el crecimiento, sostenibilidad y adaptación de las empresas a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS

- Abels, P. B., & Martelli, J. T. (2013). CEO duality: How many hats are too many? *Corporate Governance, 13*(2), 135–147. <https://doi.org/10.1108/14720701311316649>
- Abrego Rodríguez, A., & Mujica Chirinos, N. (2022). Estrategias de marketing digital y de e-commerce para potenciar las ventajas competitivas en los entornos virtuales de las empresas de servicios de la ciudad de Panamá en tiempos de COVID-19. *FAECO SAPIENS, 5*(1), 42–70.
- Antón Ruiz, G. (2022). La ventaja competitiva: una herramienta de liderazgo. *Universitas Miguel Hernández, 29–30*.
- Piña Ararat, M. A., & Bazurto Roldán, J. A. (2022). Modelo de madurez aplicado al contexto organizacional de la gestión de proyectos para la Alcaldía de Chinácota-Colombia. *Project Design and Management, 4*(2), 179-195. <https://doi.org/10.35992/pdm.4vi2.991>.
- 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).
- Asociación Médica Mundial. (1964). *Declaración de Helsinki de la AMM – Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. <https://www.wma.net/es/policies-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/>

- Barrera Liévano, 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 Liévano, J. A., Méndez Ortiz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito "gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas. *Apuntes*, 49(91), 189–210.
<https://doi.org/10.47667/apuntes.v49i91.501>
- Barrera, J. (2017). *Organizaciones y empresas: Relación, diferencias y clasificaciones*. Editorial Académica Española.
- Briñez, M., & Penagos, M. (2021). La sostenibilidad como estrategia competitiva en empresas del sector construcción del Departamento de Antioquia-Colombia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 325–346.
- Bucaramanga, C. D. (2024, 2 de abril). *Datos abiertos*. Datos Abiertos.
https://www.datos.gov.co/Estad-sticas-Nacionales/BASE-DE-DATOS-DE-EMPRESAS-CAMARA-DE-COMERCIO-DE-BU/wf53-j577/data_preview
- Calderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., & Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista Espacios*, 42(20), 2.
- Canossa Montes de Oca, H. (2021). *Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas*. *Ciencias Administrativas*, (19), 1-12. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Castañeda, M. L. P., Largosa, T. I. Y. I., & Morales, A. J. S. (2022). Responsabilidad social empresarial: enfoque basado en la relación con stakeholders. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (16), 451–464.

Castro-Silva, H. F., Velásquez-Pérez, T., & Méndez-López, J. S. (2021). Madurez en la gestión de proyectos. Un análisis de tendencias. *Mundo FESC*, 11(S5), 20–37.

CEPAL. (2015, agosto). *La nueva revolución digital: De la Internet del consumo a la Internet de la producción* (p.148).

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5e25019f-d089-4c21-9c52-0c38a7ad957e/content>

Chávez, M. E., & Puig, M. Z. (2024). Transformación productiva. Una mirada desde el clúster. *Apuntes para una Política*, 5, 13–14.

Cruz, T. D. (2015, 9 de octubre). *Memorias del Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Universidad Nacional Autónoma de México.

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/10.16.pdf>

Datacreditoempresas. (2022). ¿Cuáles son las micro, pequeñas y medianas empresas?

<https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/cuales-son-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas/>

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

Del Río-Cortina, A., Martín-León, M. C., Díaz-Plaza, V., & Machado-Licona, J. (2021).

Pensamiento estratégico: Una vista desde el rombo filosófico de Bédard. *Saber, Ciencia y Libertad*, 16(1), 168–176.

Enago academy. (2022). *Cómo plantear una buena pregunta de investigación*.

<https://www.enago.com/es/academy/how-to-develop-good-research-question-types-examples/>

- Fernández, B. J. P., & Martínez, C. R. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), 157–179.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa* (1ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Fuentes, I. M., & Villanueva, T. A. (2020). Estrategias competitivas genéricas en diferentes contextos empresariales. *El Estratega*, 17.
- Gómez-Cano, C. A., & Sánchez-Castillo, V. (2021). Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos de una empresa prestadora de servicios públicos. *Económicas CUC*, 42(2), 133–144.
- Guevara, S. P. O., & Acero, C. A. M. (2022). Impacto del marketing holístico del sector de catering de la empresa “Postres y Refrigerios” por medio de una estrategia empresarial en la ciudad de Bogotá, Colombia. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 3(3), 36–42.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Lalangui-Balcázar, M. I., & Meleán-Romero, R. (2022). Gestión de costos como ventaja competitiva en empresas productoras de banano: Abordaje teórico. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 19–35.

- 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 Trabajo*, 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, J. A. S. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Folletos Gerenciales*, 25(1), 62–72.
- 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. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E54), 631–643.
- Marco, J. N., Moya, B. R., Gorostegui, E. P., García, M. S., Oromendía, A. R., Sevilla, C. S., ... & Fernández, L. R. (2022). *Fundamentos de gestión empresarial* (pp. 40–41). Editorial Sanz y Torres S.L.
- Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e Investigación*, 28(3), 159–164.
- Massad, C. (2007). *Economía para todos*. Editorial e Imprenta Maval LTDA.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- Monsalve, N. A. M., Ayala, L. M. S., & García, J. D. V. (2023). *Introducción a la gerencia de proyectos: Conceptos y aplicación* (pp. 20–21). Universidad EAN.
- 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).
- Trujillo Niño, E. A., Gamba Plata, M., & Arenas Rojas, L. M. (2016). *Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles* (Monografía para optar al título de Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
<http://hdl.handle.net/20.500.12010/37840>
- Oscoco, Y. Z., Vargas, J. A. C., & Huamani, P. L. T. (2022). La comunicación como estrategia de diferenciación competitiva. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 9(1).
- Pastor, R. A. T. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*, (24), 165–188.
- 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.

- Porter, M. E. (1979, marzo–abril). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1987, May–June). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59. <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>
- Porter, M. E. (1991). Estratégias competitivas genéricas. En M. E. Porter, *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (8.ª ed., pp. 49–58). Campus.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 36–49.
- Ramírez Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., & Ramírez Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 4), 147–161.
- Rodríguez, C., Herrera, L., & Lorenzo, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos: Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, SOCIOTAM, 15(2), 133–154.
- Sánchez, E. S. D. J. S. (2022). ¿Estancamiento inflacionista o recuperación con estabilidad? *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, 99, 87.
- Solís, F. M. V., & Romero, J. G. I. G. (2022). Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital. *Lúmina*, 23(2), 1.
- Tarzján, J. (2023). *Fundamentos de la estrategia empresarial* (6.ª ed.). Ediciones UC.

- Universidad de Antioquia. (2020). *Microempresas: El frágil sostén de la economía colombiana*.
<https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna/!ut/p/z0/...>
- Vanguardia. (2023, 27 de junio). *Las mipymes ayudaron al crecimiento económico de Santander del 5,3 %: cómo lo hicieron*.
<https://www.vanguardia.com/economia/local/2023/06/27/las-mipymes-ayudaron-al-crecimiento-economico-de-santander-del-53-como-lo-hicieron/>
- Veintemilla, M. V. A., Ordoñez, D. K. I., & Gonzales, J. F. Q. (2022). Gestión de compras como estrategia competitiva en una empresa agroindustrial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3745–3758.
- Velázquez, J. G. F., Cavazos-Arroyo, J., & Islas, A. C. (2023). La influencia de la estrategia competitiva, la rivalidad competitiva y la orientación al cliente con el desempeño organizacional de empresas hoteleras en México. *Contaduría y Administración*, 68(4), 40–68.
- Vera, E. C. M., & Meléndez, H. V. (2021). Estrategias empresariales basadas en la diferenciación significativa en instituciones financieras. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(11), 1536–1549.
- Yáñez, G. C. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80–92.

APÉNDICE

Apéndice A. Encuesta

ENCUESTA

Cordial saludo. La presente encuesta se plantea como un instrumento de recolección de información para la investigación titulada *Estrategia empresarial y gestión de proyectos en organizaciones de Colombia – impacto en los beneficios financieros* la cual se desarrolla única y exclusivamente con fines académicos y de investigación, por parte de profesores y estudiantes de la Corporación Universitaria 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	<input checked="" type="radio"/>	3
El sabor de helado de fresa es el que prefiero	1	2	<input checked="" type="radio"/>
El sabor de helado de pistacho es el que prefiero	<input checked="" type="radio"/>	2	3

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

Estrategia empresarial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestión de Proyectos

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

Sí No

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

Sí No

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

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

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

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

Sí No

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

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

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

Sí	No
----	----

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

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Resultados financieros de la empresa

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

Sí	No
----	----

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

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

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

Sí	No
----	----

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

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

Sí	No
----	----

¡Gracias por su participación!

Apéndice B. Entrevista.

CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO – ENTREVISTA

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

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

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

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

ENTREVISTA

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

¡Gracias por su participación!

Apéndice C. Consentimiento informado - Encuesta.**Consentimiento informado - Encuesta**

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT: _____

Fecha: _____

Apéndice D. Consentimiento informado - Entrevista.**Consentimiento informado - Entrevista**

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT: _____

Fecha: _____