

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS - INDUSTRIAS DEL AREA  
METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA



Estrategia y gestión de proyectos. Caso de pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial del Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia – Colombia.

**María Fernanda Gómez Santos ID 995749**

**Myriam Cárdenas Álvarez ID 407293**

**Kely Johana Sotelo González ID 993053**

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS - INDUSTRIAS DEL AREA  
METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA

Estrategia y gestión de proyectos. Caso de pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial del Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia – Colombia.

**María Fernanda Gómez Santos**

**Myriam Cárdenas Álvarez**

**Kely Johana Sotelo González**

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

Asesor(a)

**Jhony Alexander Barrera Lievano**

Doctor en proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS - INDUSTRIAS DEL AREA  
METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA

**Dedicatoria**

*Lo que en algún momento fue un sueño, hoy se hace realidad por la gracia de Dios, quien ha sido mi guía y sustento, y en quien no existen imposibles. Dedico este logro a la mujer que, con esfuerzo y sacrificio, ha sabido superar cada reto que la vida le ha presentado. Agradezco profundamente a mis padres, quienes han sido mi soporte inquebrantable en cada etapa del camino. Y con gratitud infinita al sol, quien ha sido luz en mis momentos de oscuridad y mi apoyo incondicional. También aprovecho este espacio para manifestar mi satisfacción por haber contado con el respaldo de grandes profesionales en el área de la docencia para avanzar en esta etapa y conducirla a feliz término.*

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS. EMPRESAS INDUSTRIALES  
DEL AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - ANTIOQUIA

**Contenido**

Lista de tablas .....	6
Lista de figuras.....	7
Lista de Apéndices.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción .....	11
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
1.4 Justificación de la investigación.....	15
2. REVISIÓN LITERARIA .....	17
2.1.1. Estrategia empresarial .....	17
2.1.2. Estrategias genéricas de Porter .....	19
2.1.3. Gestión de proyectos .....	23
3. METODOLOGÍA.....	25
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	25
3.2. Población y muestra.....	25
1.2.1. Definición de la población .....	25
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra .....	27
3.3. Instrumento(s).....	27
3.4. Descripción de procedimientos .....	28
3.5. Análisis de información.....	29
3.5.1. De la encuesta.....	29
3.5.2. De la entrevista.....	29

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS. EMPRESAS INDUSTRIALES  
DEL AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - ANTIOQUIA

3.6. Consideraciones éticas.....	29
3.6.1. Análisis de consideraciones éticas .....	29
3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales .....	30
4. RESULTADOS .....	31
4.1. De la encuesta .....	31
4.2. De la entrevista .....	38
4.2.1. Del tamaño de las empresas .....	38
4.2.2. De la importancia de la gestión de proyectos en las empresas.....	38
4.2.3. De los puntos o causas que hace necesaria o no, la gestión de proyectos dentro de las empresas.....	40
4.2.4. De la posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa .....	41
5. CONCLUSIONES.....	42
Referencias.....	44
Apéndices.....	49

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS. EMPRESAS INDUSTRIALES  
DEL AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - ANTIOQUIA

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	14
<b>Tabla 2</b> .....	26

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS. EMPRESAS INDUSTRIALES  
DEL AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - ANTIOQUIA

**Lista de figuras**

Figura 1: Tipo de sociedades de los CEO encuestados.....	31
Figura 2: Tamaño de la empresa según el Decreto 957 de 2019.....	32
Figura 3: Antigüedad de las empresas encuestadas.....	33
Figura 4: Genero de los CEO encuestados .....	33
Figura 5: Grado de escolaridad de los encuestados .....	34
Figura 6: Utilización de gestión de proyectos por nivel académico .....	35
Figura 7: Rango de edad de los encuestados .....	35
Figura 8: Tipo de estrategias empresariales según Porter, implementadas por los encuestados .....	36
Figura 9: Uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial .....	38
Figura 10: Importancia de la gestión de proyectos en las empresas .....	39
Figura 11. Puntos o causas que hace necesaria la gestión de proyectos dentro de las empresas .....	40
Figura 12. Posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa.....	41

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS. EMPRESAS INDUSTRIALES  
DEL AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - ANTIOQUIA

**Lista de Apéndices**

Apéndice 1. Fichas RAE.....	49
Apéndice 2. Encuesta.....	50
Apéndice 3. Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales – encuesta .....	54
Apéndice 4. Entrevista.....	55
Apéndice 5. Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales –entrevista .....	56

# ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS. EMPRESAS INDUSTRIALES DEL AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - ANTIOQUIA

## Resumen

Las empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá (Antioquia, Colombia), en su mayoría micro, pequeñas y medianas del sector industrial, enfrentan diversos retos internos y externos que requieren estrategias efectivas para su permanencia y competitividad. Esta investigación analiza las estrategias genéricas de Porter (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) empleadas por estas empresas y su relación con la gestión de proyectos, desde la perspectiva de sus CEO. El entorno competitivo actual exige líderes capaces de adaptarse e innovar, por lo que la gestión de proyectos se presenta como una herramienta clave para mejorar eficiencia, reducir riesgos, fomentar la innovación y alinear objetivos estratégicos.

Se realizaron 60 encuestas y 6 entrevistas a CEO de empresas industriales, analizando los datos con ATLAS.ti y Excel. Los resultados muestran que la mayoría de las empresas son pequeñas, con más de 10 años en el mercado, principalmente constituidas como S.A.S. Los CEO son en su mayoría hombres entre 28 y 59 años, con alto nivel educativo, lo que favorece la adopción de prácticas gerenciales modernas.

En cuanto a las estrategias, predomina la de enfoque, seguida por la diferenciación. Además, el 62% de las empresas emplean la gestión de proyectos como herramienta para optimizar recursos y alcanzar sus metas. Estos hallazgos resaltan la importancia de combinar estrategias claras con una gestión profesional de proyectos para fortalecer la competitividad del sector industrial en la región.

*Palabras clave:* Gestión de proyectos, industria, sector industrial, estrategia empresarial, tamaño de empresas industriales.

# ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS. EMPRESAS INDUSTRIALES DEL AREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRA - ANTIOQUIA

## **Abstract**

Companies in the Metropolitan Area of the Aburrá Valley (Antioquia, Colombia), mostly micro, small, and medium-sized in the industrial sector, face various internal and external challenges that require effective strategies to ensure their survival and competitiveness. This research analyzes the generic strategies proposed by Porter (cost leadership, differentiation, and focus) used by these companies and their relationship with project management as seen from the perspective of their CEOs. The current competitive environment demands leaders who can adapt and innovate, making project management a key tool for improving efficiency, reducing risks, fostering innovation, and aligning strategic objectives.

A total of 60 surveys and 6 interviews were conducted with CEOs of industrial companies, with data analyzed using ATLAS.ti and Excel. The results show that most of the companies are small, have been in the market for over 10 years, and are mainly incorporated as S.A.S. Most CEOs are men between the ages of 28 and 59 with a high level of education, which supports the adoption of modern managerial practices.

Regarding business strategies, the focus strategy is the most used, followed by differentiation. Additionally, 62% of the companies use project management as a tool to optimize resources and achieve their goals. These findings highlight the importance of combining clear business strategies with professional project management to strengthen the competitiveness of the industrial sector in the region.

*Keywords:* Project management, industry, industrial sector, business strategy, size of industrial companies.

## **Introducción**

Las organizaciones se ven expuestas a obstáculos que pueden derivar de causas internas o del entorno externo, situando a la gestión administrativa en una posición determinante para la adopción de decisiones tanto tácticas como estratégicas que aseguren la continuidad, estabilidad y permanencia de la empresa. Si bien la educación formal brinda herramientas gerenciales, es en la ejecución real donde se demuestra su verdadero impacto, sobre todo en mercados altamente competitivos que demandan enfoques innovadores y distintivos. La planificación estratégica emerge, así como un pilar fundamental para el logro de las metas corporativas, aun cuando subsisten dificultades en su diseño e implementación práctica.

En el caso de Antioquia, Colombia, el análisis de los problemas empresariales debe considerar una perspectiva multinivel (global, regional, nacional y organizacional), pues su naturaleza trasciende las operaciones internas. Las compañías del sector industrial, dedicadas a la transformación de insumos, constituyen un segmento relevante del universo empresarial, el cual está mayoritariamente compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas, tanto en la región de Medellín y el Valle de Aburrá como en el contexto internacional.

El estudio se enfoca en identificar qué estrategias empresariales, basadas en el modelo de estrategias genéricas de Porter, emplean las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial en el Área Metropolitana del Valle de Aburra (Antioquia, Colombia), y cómo estas estrategias se relacionan con la gestión de proyectos como herramienta administrativa. De este proyecto se desprende un macroproyecto sombrilla, que de este se toman tanto la pregunta como los objetivos para su desarrollo.

El estudio busca analizar la relación entre las estrategias competitivas de Porter y la gestión de proyectos en empresas industriales del Valle de Aburra (Antioquia), desde la visión de sus CEO. Los objetivos específicos incluyen: clasificar las estrategias de Porter utilizadas, evaluar el grado de implementación de la gestión de proyectos, y comprender la percepción de los directivos sobre su impacto en los resultados estratégicos.

Las empresas son pilares fundamentales de la economía debido a su rol en la generación de empleo, pago de impuestos y producción de bienes y servicios. Su éxito depende de la capacidad para adaptarse a entornos competitivos y globalizados, lo que exige estrategias efectivas y liderazgo competente.

La estrategia de una empresa actúa como un plan flexible que integra decisiones e iniciativas para dirigir a la organización hacia sus metas. Su propósito es definir las aspiraciones del negocio y trazar el camino para alcanzarlas, tomando en cuenta factores como la naturaleza de la empresa, las tendencias globales, las condiciones del mercado y las expectativas de los clientes.

La gestión de proyectos se consolida como una herramienta esencial para empresas industriales de todos los tamaños, permitiéndoles planificar, ejecutar y controlar sus iniciativas de manera eficiente en entornos competitivos. Esta disciplina no solo optimiza el uso de recursos y reduce costos, sino que integra áreas funcionales, alinea objetivos organizacionales y mejora la calidad de productos y servicios. Además, facilita la identificación y mitigación proactiva de riesgos, fortaleciendo la resiliencia empresarial ante fluctuaciones del mercado y cambios regulatorios.

La gestión de proyectos puede integrarse de manera efectiva con las estrategias empresariales, siempre que exista voluntad organizacional y una decisión consciente para alinearlas. Cuando las empresas deciden vincular explícitamente la gestión de proyectos con sus objetivos estratégicos, se fortalece el cumplimiento de su visión y se impulsa tanto el crecimiento en el mercado como la sostenibilidad a largo plazo. No obstante, esta integración requiere condiciones habilitantes, como la capacitación adecuada de los colaboradores, procesos operativos ordenados y la capacidad financiera necesaria para sostener dicha implementación.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

Las empresas pueden enfrentar dificultades desde distintos enfoques, con frecuencia estas pueden originarse a partir de factores internos o externos a la organización. (Mariño Ibáñez et al., 2008). La gerencia de las empresas se distingue por ser el nivel encargado de tomar las decisiones más cruciales, que suelen ser tácticas si se trata de la gerencia departamental o estratégicas si es la gerencia general, presidencia, CEO, u otras posiciones similares. La gerencia tiene la responsabilidad de la operación del negocio, así como de su sostenibilidad y perdurabilidad.

Aunque los programas académicos en negocios están diseñados para desarrollar habilidades gerenciales, la verdadera eficacia de estas habilidades solo puede evaluarse en la práctica real. Conceptos como los océanos rojos y azules (Kim y Mauborgne, 2008), junto con la exhaustiva explicación de la necesidad de diferenciación en el mercado para evitar la desaparición (Monterroso, 2016), demuestran claramente que la gerencia debe definir una estrategia precisa para navegar en el competitivo y agitado entorno que actualmente conocemos como mercado.

La estrategia se convierte en un elemento crucial dentro de la organización, actuando como el medio para alcanzar los objetivos establecidos (Francés, 2006). En el ejercicio de la gerencia, se identifican problemas de planificación, principalmente vinculados con la estrategia, así como problemas de gestión, relacionados con las habilidades del gerente (de León, 2012).

La mayoría de los estudios sobre la problemática de las empresas colombianas tienden a centrarse en el funcionamiento interno de las organizaciones. No obstante, una revisión detallada revela que las dificultades no se originan exclusivamente en las prácticas empresariales internas, sino que también están influenciadas por factores del entorno nacional e internacional. Este punto de vista es respaldado por el grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, el cual sostiene que los problemas que enfrentan las empresas colombianas son variados y deben analizarse desde múltiples niveles: global, regional, nacional y organizacional (Universidad del Rosario, 2007).

Las empresas industriales son las encargadas de transformar materias primas a través de procesos y procedimientos productivos con o sin ayuda de maquinarias y equipos. Los productos

de dicha industria pueden ser comercializado directamente al usuario final o bien, ser insumo para otro proceso del mismo sector (Camerdata,2021).

Según el Registro Público Mercantil, al final de 2023 había 152,897 empresas registradas y renovadas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia - CCMA, lo que representa cerca de dos tercios del total de empresas en el departamento de Antioquia (CCMA, 2024).

Para el caso puntual de empresas Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburra en el departamento de Antioquia – Colombia, la composición empresarial está dada como se presenta en la tabla 1. Como se puede apreciar, igual que como ocurre a nivel mundial (Arce et al. 2021), la mayor cantidad de empresas están clasificadas como micro, pequeñas y medianas empresas.

**Tabla 1**

*Estructura empresarial según tamaño y sector industrial 2023*

Tamaño de la empresa	% por tamaño	Total Empresas	% Empresas Industriales
Micro empresas	92.8	141.945	87.5
Pequeñas empresas	5.3	8.142	9.3
Medianas Empresas	1.3	1.946	2.6
Grandes Empresas	0.5	692	0.6
Sin clasificación, No disponible	0.1	171	0.0
Total	100	152.897	100

Nota: Adaptado de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Informe – “Estudio Económico 2023” (2023).

En términos generales, según la tabla, de 152.897 empresas matriculadas en la jurisdicción de la CCMA, la mayor parte de las empresas son microempresas, con una representación del 92.8%. A continuación, se encuentran las pequeñas empresas con un 5.3%, las medianas con un 1.3%, y las grandes empresas, que solo constituyen un 0.5%. Este mismo patrón se observa en el sector industrial, donde las microempresas representan el 87.5%, las

pequeñas el 9.3%, las medianas el 2.6% y las grandes el 0.6% de 152.897 empresas matriculadas en la jurisdicción de la CCMA. En general, tanto en el total de la región como en el sector industrial, la estructura empresarial de Antioquia está dominada por micro y pequeñas empresas. Esto indica que las estrategias de desarrollo y apoyo empresarial en la región deberían enfocarse principalmente en estos tipos de empresas debido a su predominancia en el mercado.

## **1.2 La pregunta de investigación**

Dada la problemática identificada, el problema se centra o resume en la siguiente pregunta a ser abordada en la presente investigación: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial del Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia - Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

## **1.3 Los objetivos de investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación, o no, de la gestión de proyectos como herramienta empresarial en pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial del Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia - 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, medianas y grandes empresas del sector industrial del Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia - Colombia.
2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial del Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia - Colombia.
3. Identificar la perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.

## **1.4 Justificación de la investigación**

No es un secreto que las empresas son fundamentales para las economías de los países. Estas contribuyen al desarrollo económico en los niveles local, regional y nacional a través de

diversas actividades. Según el circuito económico, las empresas ofrecen bienes y servicios, pagan impuestos y generan empleos (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020).

El bienestar del sector empresarial es crucial para la sociedad debido a su contribución en términos de empleo y crecimiento económico (Barrera Lievano et al., 2022). Por lo tanto, los gobiernos a todos los niveles deben priorizar su desarrollo, asegurando que la economía funcione de manera beneficiosa para los habitantes del país.

La imperiosa demanda de competitividad obliga a las empresas a buscar líderes adecuados (Muhammad y Ameer, 2021) capaces de guiar su trayectoria desde el presente hacia un futuro deseado, comúnmente conocido como la visión empresarial.

El Área Metropolitana del Valle de Aburrá es una entidad pública que agrupa los 10 municipios del Valle de Aburrá (Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, Sabaneta, Envigado, La Estrella, Medellín y Caldas), con Medellín como ciudad principal. Esta área se caracteriza por su interconexión en aspectos territoriales, ambientales, económicos, sociales, culturales y tecnológicos, lo que requiere una entidad coordinadora para gestionar el desarrollo sostenible, el ordenamiento territorial y los servicios públicos. Actúa como autoridad en transporte público y en asuntos ambientales urbanos, y se encarga de coordinar y planificar el desarrollo regional. Además, promueve la colaboración entre el sector privado, las universidades y otras organizaciones para un desarrollo equitativo y ordenado (Área Metropolitana del valle de Aburra, S.F).

La cultura en las organizaciones es un factor que dificulta la implementación de estrategias efectivas en las entidades, lo cual se evidencia en la negación al cambio en algunas organizaciones y grupos de personas de distintas áreas que se niegan a cambiar la forma de realizar sus actividades (Función Pública, 2022).

Las empresas nacionales y latinoamericanas presentan obstáculos relacionados con el entorno cambiante que ha traído la globalización y la tecnología, bien sean empresas que importe o exporten o simplemente que trabajen en el mercado local y nacional. Esto ha conllevado a que la mayoría de las empresas se enfoquen en mejorar sus procesos e implementación de estrategias novedosas para permanecer en el mercado y ser competitivas (Guillén-Sánchez, J. S. y Depaz-Paucar, Á. (2023).

## 2. REVISIÓN LITERARIA

Esta revisión literaria, que funciona como marco teórico, se enfoca en tres componentes principales vinculados con la pregunta y los objetivos de la investigación: estrategia empresarial, las estrategias genéricas de Porter, y la gestión de proyectos.

### 2.1.1. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial es una guía dinámica que combina las decisiones y acciones para orientar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, además, pretende descubrir qué quiere lograr la organización y cómo van a lograrlo, para lo cual se debe considerar qué tipo de negocio tiene, qué está sucediendo en el mundo, cómo es el mercado y qué quieren los clientes (Reyes Armas et al., 2023).

La estrategia empresarial, conocida también como gestión estratégica, consiste en la formulación intencionada de un plan de acción que fortalezca y potencie la ventaja competitiva de una empresa, con el objetivo de facilitar su crecimiento, expansión en el mercado y reducción de la competencia. (Maldonado, J. 2018). Una gestión adecuada del cambio alinea todos los recursos de la empresa hacia el crecimiento y la generación de valor, transformando cada habilidad adquirida en experiencia y una base sólida para enfrentar nuevos desafíos, lo que se traduce en mayores beneficios y en el logro de los objetivos de la empresa (Sajona Capote, 2021).

La estrategia empresarial es la combinación de las decisiones estratégicas mediante la cual las organizaciones seleccionan entre diversas opciones para lograr sus objetivos a largo plazo, convirtiéndose en una actividad fundamental para la dirección y el éxito de la organización, ya que implica elegir acciones que influirán en su posición futura en el mercado, la competencia, las tendencias del consumidor, los recursos disponibles, las capacidades internas y la cultura organizacional. Este análisis de factores tanto internos como externos añade complejidad al proceso de toma de decisiones (Nuñez Lira et al, 2023).

Las estrategias empresariales son planes diseñados para asistir a las organizaciones en el logro de sus metas, por lo tanto, deben desarrollarse a partir de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, lo que permite a las empresas definir claramente sus objetivos, metas y determinar las acciones necesarias para tener éxito en un entorno competitivo y desafiante, por lo que es esencial evaluar los recursos disponibles en la organización y asegurarse de que sean

adecuados para cumplir con las metas establecidas a corto, mediano o largo plazo (Lalaleo y Martínez,2022).

Las estrategias empresariales han evolucionado en respuesta a los desafíos del entorno cambiante, pasando de un enfoque en la eficiencia a buscar agregar valor y priorizar la sostenibilidad. Este nuevo enfoque guía a las organizaciones en el mundo digital actual, promoviendo una visión integral y fomentando el pensamiento estratégico (Ortíz Velásquez et al, 2023).

Las estrategias empresariales deben adaptarse y evolucionar en sus políticas y enfoques comunicativos, dado que los medios de comunicación de masas han perdido su eficacia debido al surgimiento de nuevas plataformas y métodos de comunicación directa. Las modernas técnicas de comunicación han transformado los hábitos de consumo de los ciudadanos, lo que ha alterado las bases tradicionales de la comunicación empresarial y dado lugar a nuevos modelos comunicativos centrados en las tecnologías emergentes y las redes sociales (Sandro Arrufat, 2021).

La estrategia de la empresa está determinada internamente por los recursos que tiene disponibles y por su estructura organizativa, como también, las decisiones estratégicas se ven condicionadas por el entorno, el cual ejerce su influencia a través de las características del sector o sectores en los que la empresa opera, así como por otros factores externos que restringen sus acciones. (Maldonado, J. 2018). Hoy en día, el foco principal sigue estando en la gestión estratégica, que impone dos conceptos principales como la competitividad y globalización, la cual facilita el aprovechamiento de la tecnología y la expansión hacia nuevos mercados, sin embargo, el rol del líder sigue siendo crucial para maximizar los recursos y gestionar las interacciones entre los diversos actores en el entorno organizacional (Pérez y Rojas.,2022).

Las estrategias empresariales enfocadas hacia el marketing deben adaptarse continuamente a las necesidades cambiantes de los consumidores. Así pues, es crucial que se enfoquen en las demandas de los clientes, las distintas generaciones y las fases del marketing, teniendo en cuenta también los nuevos entornos tecnológicos mediante un enfoque ágil y una reducción en el ciclo de vida de los productos. En definitiva, el marketing moderno necesita ser dinámico y adaptable, integrando tecnologías emergentes para mantenerse en sintonía con las expectativas de un consumidor cada vez más informado y exigente. (González Ferriz, 2021).

### **2.1.2. Estrategias genéricas de Porter**

Michael Porter, destacado estratega empresarial y experto en administración, introdujo el concepto de estrategias genéricas en su obra " *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" publicada en 1980. En este libro, Porter identifica tres tipos distintos de estrategias genéricas y advierte sobre el peligro de que una empresa se encuentre “estancada en la mitad”, es decir, sin aplicar de manera clara alguno de los tres enfoques estratégicos definidos.

Según Porter (1980), las estrategias son: Liderazgo global de costos; Diferenciación; y, Enfoque o concentración.

#### **2.1.2.1. Liderazgo de costos globales.**

Según Porter (2008, 52), el eje principal es "alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico." En términos generales, Porter señala que esta estrategia permite a la empresa ofrecer precios más bajos que los de sus competidores. De hecho, el precio de venta se basa en el valor del producto del competidor más cercano, y es poco probable que el cliente opte por un sustituto debido al precio competitivo ofrecido por la empresa.

La estrategia de liderazgo en costos busca ofrecer productos o servicios a los precios más bajos con el fin de atraer todo el mercado de un sector, mediante la optimización de costos implementada a partir de la curva de experiencia, a su vez tomando en cuenta los estándares de calidad, los cuales son cruciales en la competitividad en el mercado (López Zapara et al., 2019).

La curva de aprendizaje hace referencia a la reducción del tiempo y costos necesarios para la producción de una unidad de producto. A medida que el proceso de producción se repite, mejora su eficiencia debido a la experiencia acumulada y a la optimización de los métodos de trabajo, esto es conocido como una disminución general del costo unitario (López Zapata et al., 2019)

Esta curva de aprendizaje tiene un papel crucial en la planificación y gestión estratégica de las organizaciones, la estimación de los parámetros de ésta, permiten a la empresa establecer objetivos claros y planificar con mayor precisión los recursos necesarios, la mano de obra, la estimación de costos y la eficiencia de en la producción (Cardona Arbeláez, et al., 2019).

La optimización de los procesos productivos mediante la implementación de mejores prácticas, una metodología eficiente, el rediseño de productos y economías a gran escala, favorecen la disminución de costos (López Zapata et al., 2019).

Para competir efectivamente en mercados altamente especializados y de alto valor agregado, las empresas deben enfocarse en el punto de equilibrio entre la reducción de costos y la maximización de márgenes. Para ello, la estrategia de precios y la estructura de costos tienen roles cruciales, la implementación de una estrategia coherente y su evaluación continua, permite el desarrollo competitivo, una rentabilidad sostenible y una percepción de valor (Córdoba Segovia et al., 2017).

El objetivo de mantener bajos costos es dominar el mercado específico al que se dirige el producto, es decir, el grupo de consumidores al que está destinado. Aunque esta situación no siempre es posible, las empresas generalmente buscan operar con costos reducidos para así poder aumentar sus márgenes de ganancias (Calderón et al., 2021).

Aunque el liderazgo en costos puede ofrecer ventajas competitivas significativas, como precios más bajos y márgenes de ganancia más altos, también conlleva riesgos importantes. Las empresas deben equilibrar la necesidad de reducir costos con la necesidad de adaptarse a cambios en el mercado y de invertir en innovación para asegurar una ventaja competitiva sostenible (Villareal y Gómez, 2022).

En esta medida, planificar y adaptar métodos para organizar actividades de manera más eficiente, adaptando nuevas tecnologías, reestructurando procesos y gestionando recursos, son enfoques claves para la reducción de costos y mejorar la eficiencia. Poner en marcha estas estrategias requiere un análisis cuidadoso, tomando en cuenta la experiencia de la curva de aprendizaje, la volatilidad de los mercados, la adaptabilidad y la innovación continua (Taxis Flores et al., 2011).

#### **2.1.2.2. Diferenciación.**

Según Porter (2008), la estrategia de diferenciación se caracteriza por presentar productos o servicios únicos dentro de un sector específico, esto se da gracias al diseño y características especiales del producto que logran que estos incrementen su valor percibido. Para esta estrategia, los precios no suelen ser el factor principal a la hora de decidir realizar una compra, por el contrario, los consumidores tienen preferencia por otros atributos como lo son la calidad, la innovación y la tecnología (Porter, 2008).

La estrategia de diferenciación implica asignar al producto o servicio cualidades que lo hagan percibir como único en su industria, a través de la selección de uno o varios atributos que los clientes valoran dentro de un sector y la empresa se concentra en satisfacer esas necesidades de forma exclusiva y diferenciada (Maldonado, J.2018).

Por su parte, Carter (2023) resalta que, en la economía actual, la diferenciación no se limita únicamente al producto, sino que también incluye la experiencia de marca. De igual manera, Nguyen (2024) subraya la importancia de incorporar avances tecnológicos para mantener una diferenciación competitiva.

Para Herrera Sánchez et al. (2022), una diferenciación exitosa debe basarse en ofrecer experiencias difíciles de replicar, las cuales construyan con los consumidores una conexión emocional, por tal motivo, para lograr una diferenciación efectiva, es fundamental comprender a fondo las necesidades del cliente.

### **2.1.2.3. Enfoque o concentración.**

La estrategia de Enfoque o Concentración está dirigida a un grupo específico de clientes, un segmento particular de productos o un área geográfica y se enfoca principalmente en ofrecer un servicio de alta calidad a un mercado concreto. De esta manera, la empresa enfoca sus esfuerzos en un segmento particular del mercado, sobresaliendo frente a la competencia al satisfacer las necesidades específicas de los clientes y proporcionar un servicio considerado de alta calidad (Porter, 2008).

Enfoque (segmentación o especialización), esta estrategia se presenta cuando la compañía centra los esfuerzos en satisfacer a pocos o un único segmento, en lugar de abarcar un mercado de gran tamaño, de esta manera se llega a un conocimiento profundo de estos, al igual que de su competencia, intentando ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento elegido (Flórez, 2023). Según Jara (2017), mediante la estrategia de enfoque se pueden identificar y elegir mercados menos indefensos frente a los sustitutos, es decir aquellos en los que la competencia sea más reducida o débil.

A su vez, el enfoque, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, al igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades (Porter,1991). En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, el enfoque procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular, también diseña las estrategias. Además, se basa en la

suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos, logrando así la diferencia al satisfacer mayormente las necesidades de su mercado (Porter,1991).

Para Enríquez (2021), la estrategia de enfoque consiste en especializarse en un segmento específico del mercado, para así ofrecer el mejor producto teniendo en cuenta las necesidades o requerimientos de dicho segmento.

Uno de los objetivos de esta estrategia, según Villareal y Gómez (2022), es lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a sus segmentos. La elección de una buena estrategia competitiva, coherente y alcanzable, aplicada a en un segmento de participación correcto, acompañada de un buen equilibrio y coordinación entre la administración de la empresa, los factores estratégicos y el entorno, permitirán dirigir a la empresa hacia el éxito de la misión de la organización (Villareal y Gómez, 2022).

#### **2.1.2.4. Posición de estancamiento en la mitad.**

Desde el punto de vista de la estrategia competitiva, Porter (2008, 58) afirma que en este estado la empresa se " halla en una posición estratégica extremadamente deficiente". Según el autor, esto implica que la rentabilidad que la empresa pueda alcanzar con sus actividades comerciales será reducida, dejándola expuesta a las presiones del mercado.

El estancamiento en la mitad sugiere que una empresa no puede ser la mejor en costos y diferenciación simultáneamente debido a que su estructura varía en cada situación, lo que da como resultado, que la empresa no logre un desarrollo exitoso en su industria, por lo tanto, la propuesta de Porter se centra en encontrar una posición óptima para la empresa (Casanova Villalba et al., 2022).

En contraste con lo mencionado anteriormente, el autor argumenta que el liderazgo en costos puede integrarse con la diferenciación, desafiando así las teorías tradicionales de Porter y fomentando una dinámica de innovación en el valor. Esto permite que los clientes queden satisfechos con el producto o servicio y, al mismo tiempo, que la empresa logre maximizar sus beneficios de manera razonable (Casanova Villalba et al., 2022). Además, esta combinación se basa en la creación de valor, que hoy en día está relacionada tanto con las experiencias de compra y uso de los productos como con los activos intangibles de las empresas (Casanova Villalba et al., 2022).

### **2.1.3. Gestión de proyectos**

La gestión de proyectos es una herramienta fundamental para las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial. En un entorno altamente competitivo, las empresas recurren a la gestión de proyectos para planificar, ejecutar y controlar sus actividades de manera eficiente, asegurando así la consecución de sus objetivos estratégicos.

La gestión de proyectos no solo implica la planificación detallada y la asignación de recursos, sino también la monitorización constante y la capacidad de adaptación ante posibles cambios o imprevistos. Según Villalba et al. (2022) la implementación de un modelo de gestión de proyectos permite a las empresas optimizar sus procesos productivos, mejorar la utilización de sus recursos y reducir costos, todo lo cual es crucial para mantenerse competitivos en un mercado en constante evolución.

Un aspecto esencial de la gestión de proyectos es su capacidad para integrar diversas áreas funcionales de la empresa, promoviendo la colaboración y la alineación de los objetivos individuales con los objetivos generales de la organización. Como señalan Lalaleo y Martínez (2022), la gestión eficaz de proyectos permite a las empresas no solo cumplir con los plazos y presupuestos establecidos, sino también alcanzar un alto nivel de calidad en sus productos y servicios.

Además, la gestión de proyectos desempeña un papel clave en la identificación y mitigación de riesgos dentro de las organizaciones. En un entorno industrial, donde las operaciones pueden estar sujetas a variaciones en la demanda, fluctuaciones en los costos de insumos y cambios regulatorios, contar con un enfoque estructurado para la gestión de riesgos es esencial. Reyes Armas et al. (2023) destacan que la capacidad de anticipar posibles problemas y desarrollar estrategias de respuesta proactivas es uno de los beneficios más significativos de una gestión de proyectos bien implementada, lo que se traduce en una mayor resiliencia organizacional y sostenibilidad a largo plazo.

La gestión de proyectos también fomenta la innovación dentro de las empresas industriales. Al seguir un enfoque sistemático para la ejecución de proyectos, las empresas pueden explorar nuevas tecnologías, mejorar procesos existentes y desarrollar productos innovadores que respondan mejor a las necesidades del mercado. Nuñez Lira et al. (2023) argumentan que la gestión de proyectos no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que

también impulsa la creatividad y la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, lo que es esencial para el éxito a largo plazo.

Si bien, para Cruz Montero et al. (2020) todas las organizaciones manejan proyectos de manera constante, lo que ha convertido la gestión de proyectos en una disciplina esencial, esto se ve reflejado en la necesidad de las empresas de aplicar herramientas adecuadas para su gestión, a su vez, debe contar con habilidades y competencias humanas necesarias para administrar de forma eficiente los recursos asignados garantizando el cumplimiento de los objetivos trazados.

La formulación de proyectos implica analizar los efectos que produce el asignar recursos hacia el logro de unos objetivos, en los aspectos económicos, técnicos, financieros, institucionales, jurídicos, ambientales, políticos y organizativos (Miranda, 1999, en Cruz Montero et al., 2020). Para Saenz et al. (2019), y Palacios y Ruata (2011), la gestión de proyectos corresponde a una forma especializada de gestión, un conjunto de actividades las cuales son implementadas para lograr los objetivos empresariales dentro de un tiempo determinado y un presupuesto establecido.

En resumen, la gestión de proyectos cuenta con una serie de pasos que establecen, desde las primeras etapas, aspectos claves como los objetivos, el alcance, los recursos humanos y materiales, los costos y riesgos, entre otros, los cuales están orientados a un enfoque predictivo o un plan estratégico (Roca Petitjean, 2023).

### **3. METODOLOGÍA**

En este capítulo se expone la metodología que se utilizará en esta tesis de maestría. Para su estructura, se adopta la propuesta de Lievano et al. (2024), la cual establece los elementos que debe incluir un trabajo de grado en el ámbito de las ciencias administrativas.

#### **3.1. Enfoque y alcance de la investigación**

Esta investigación se basa en un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio, tal como lo indican Hernández et al. (2014). Utiliza la fenomenología empírica, aunque esto no implica que se ignore el uso de datos estadísticos obtenidos del procesamiento de datos recopilados. No obstante, el estudio no busca generalizar los resultados, sino profundizar en los conceptos relacionados con la percepción de los CEO (o cargos equivalentes) que participan en el proceso.

Este estudio adopta un enfoque cualitativo con un propósito exploratorio, conforme a lo planteado por Hernández et al. (2014). Se emplea la fenomenología empírica como método principal, sin que ello excluya la utilización de datos estadísticos derivados del análisis de la información recopilada. Empero, el objetivo del estudio no es la generalización de los resultados, sino la profundización en los conceptos vinculados a la percepción de los CEO (o sus equivalentes) implicados en el proceso.

#### **3.2. Población y muestra**

En esta sección se describe con detalle la población objeto de estudio y la muestra seleccionada para llevar a cabo la investigación. Asimismo, se explica el procedimiento seguido para definir y seleccionar dicha muestra, el cual responde a criterios metodológicos alineados con el enfoque cualitativo del estudio.

##### **3.2.1. Definición de la población**

Se determina como población objeto de estudio a CEO de pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial del Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia - Colombia. En el contexto de esta investigación, el término CEO, que corresponde a las siglas en inglés de Chief Executive Officer (traducido al español como Principal Jefe Ejecutivo), se refiere a la persona que ocupa o desempeña cargos equivalentes en la empresa, tales como CEO, gerente

general, presidente o jefe de la junta directiva (Abels y Martelli, 2013). Se considera un representante por cada empresa.

En Colombia, el concepto de empresa incluye a todas las formas de sociedades comerciales, tales como la Sociedad Anónima, la Sociedad Limitada, la Sociedad en Comandita y la Sociedad por Acciones Simplificadas, todas constituidas con objetivos lucrativos. Adicionalmente, las Cooperativas también se reconocen como empresas, aunque su naturaleza legal es la de entidades sin ánimo de lucro, conforme a lo señalado por Barrera (2017).

Sobre el tamaño de la empresa, según Lievano et al. (2022), se define de acuerdo con lo estipulado en el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo, y se basa en criterios como el sector, el número de empleados y los ingresos generados por actividades ordinarias, tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Clasificación empresarial en Colombia por tamaño*

Sector	Variable de clasificación	Pequeña	Mediana
		No. de trabajadores (para todos)	Entre 11 y 50
Manufacturero	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT <sup>1</sup>	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.

<sup>1</sup> Unidad de Valor Tributario-UVT

Sector	Variable de clasificación	Pequeña	Mediana
		No. de trabajadores (para todos)	Entre 11 y 50
Comercio	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT	Entre 44.769 e inferiores o iguales a 431.196.	Mayores a 431.196 e inferiores o iguales a 2.160.692.

*Nota.* Adaptado de Lievano et al. (2022)

Los criterios de inclusión establecidos para esta investigación contemplan la participación de CEO que lideren empresas pequeñas, medianas o grandes, con al menos un año de operación desde su constitución legal. Además, se requiere que los participantes manifiesten su disposición a colaborar de manera voluntaria en el estudio.

### 3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Se trabaja con una muestra de 60 CEO de pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial legalmente constituidas, seleccionadas bajo el tipo de muestreo a conveniencia, teniendo como variables principales la cercanía del estudiante al contexto establecido, para este caso del Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia – Colombia.

Respecto a la aplicación de las entrevistas, se desarrollarán a una muestra de 6 CEO de pequeñas, medianas y grandes empresas legalmente constituidas, seleccionadas bajo el tipo de muestreo a conveniencia, teniendo como variables principales la cercanía del estudiante al contexto establecido, para este caso el Área Metropolitana del Valle de Aburra del Departamento de Antioquia- Colombia.

### 3.3. Instrumento(s)

Para la recolección de datos se emplearán dos instrumentos que serán aplicados al mismo participante. En primer lugar, se utilizará una encuesta (Apéndice 2) compuesta por preguntas cerradas, cuyos resultados serán procesados mediante Microsoft Excel. Dicho instrumento ha sido validado utilizando el juicio de expertos, así como la técnica de test-retest, con el fin de

asegurar la claridad y pertinencia de las preguntas, garantizando que aborden efectivamente los aspectos que se desean investigar. La encuesta es completamente anónima y no contiene ningún dato que permita identificar al participante ni a la empresa que representa como CEO.

Además, se aplicará una entrevista semiestructurada (Apéndice 4) como segundo instrumento de recolección de datos. Este instrumento ha sido validado mediante el método de juicio de expertos, asegurando la coherencia y relevancia de sus preguntas. La información obtenida a través de las entrevistas será analizada utilizando el software Atlas.ti, especializado en el procesamiento de datos cualitativos.

### **3.4. Descripción de procedimientos**

La aplicación de los instrumentos para la recolección de datos primarios se organiza en tres fases. La primera consiste en una capacitación impartida por el investigador principal del proyecto nodo al estudiante encargado de aplicar el instrumento. En esta etapa se presenta la herramienta, se explican sus componentes, los tipos de preguntas que incluye y la manera en que estas están estructuradas dentro del documento.

En una segunda fase, el estudiante, siguiendo el tipo de muestreo previamente definido, se acercará a la población objetivo para llevar a cabo la aplicación de la encuesta. Esta será diligenciada de forma presencial por cada participante. Antes de completar el instrumento, los encuestados deberán revisar, aceptar y firmar el consentimiento informado, garantizando así su participación voluntaria y el respeto por los principios éticos de la investigación.

Los datos obtenidos a través de la encuesta serán registrados en una base de datos en línea, utilizando para ello el siguiente formulario de Google:

<https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7>

En una tercera etapa, el estudiante llevará a cabo una entrevista con el mismo participante que completó previamente la encuesta. Esta entrevista será grabada en formato de audio, y antes de iniciarse, el entrevistado deberá firmar y aceptar el consentimiento informado, en cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Finalmente, una vez concluidos tanto la encuesta como la entrevista, el estudiante deberá registrar los datos correspondientes a la empresa del CEO participante. Esta información se reportará mediante el siguiente enlace:

<https://forms.gle/iiSQFHnkUWsnQ43T6>

### **3.5. Análisis de información**

El procesamiento y análisis de la información se llevará a cabo mediante el uso de dos herramientas tecnológicas. En primer lugar, se empleará el programa Microsoft Excel (versión Office 365) para la tabulación y el tratamiento de los datos obtenidos a través de la encuesta. En segundo lugar, se utilizará el software Atlas.ti, especializado en el análisis cualitativo, para examinar la información recolectada durante las entrevistas.

#### **3.5.1. De la encuesta**

Se aplicará estadística descriptiva para el procesamiento de los datos sociodemográficos recolectados, tales como el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector económico al que pertenece, el origen del capital, su naturaleza jurídica, así como características del CEO encuestado, incluyendo género, rango de edad y nivel educativo.

Asimismo, la estadística descriptiva será utilizada para analizar variables relacionadas con la estrategia empresarial, específicamente el tipo de estrategia genérica adoptada por la organización, así como la utilización —o no— de proyectos como herramienta de gestión. Esta técnica permite sintetizar y representar la información de manera clara, facilitando la interpretación de tendencias y patrones relevantes dentro del grupo de estudio.

#### **3.5.2. De la entrevista**

El análisis de la información se realizará mediante un enfoque inductivo durante el proceso de codificación, lo que implica la construcción de categorías a partir de la lectura y exploración del material recolectado, sin partir de esquemas o categorías predefinidas. Esta forma de análisis permite que los hallazgos emerjan directamente de los datos, favoreciendo una comprensión más fiel y contextual del fenómeno estudiado, tal como lo señalan Rodríguez et al. (2005, p. 141). Para llevar a cabo este proceso de forma sistemática y rigurosa, se empleará el software Atlas.ti, especializado en el análisis cualitativo de datos.

### **3.6. Consideraciones éticas**

#### **3.6.1. Análisis de consideraciones éticas**

Considerando que la recolección de datos primarios se dirige a personas, este estudio se ajusta a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (AMM, 1964).

Asimismo, los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron presentados

ante el comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, el cual otorgó la aprobación correspondiente para su aplicación.

### **3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales**

En cumplimiento con los lineamientos éticos establecidos en esta investigación, a cada participante se le entrega un consentimiento informado específico para cada instrumento aplicado, es decir, uno correspondiente a la encuesta y otro a la entrevista. Los documentos respectivos se encuentran en los apéndices “Apéndice 3” (Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales – encuesta) y “Apéndice 5” (Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales – entrevista).

#### 4. RESULTADOS

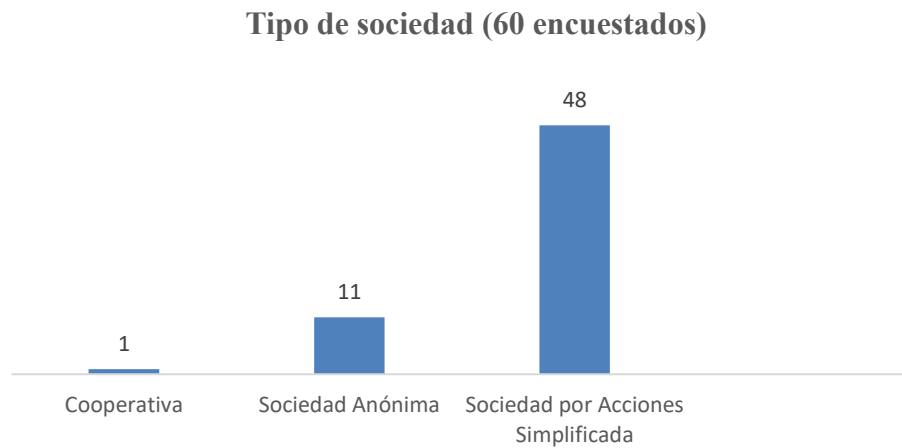
Como resultado del proceso de investigación, que incluyó la realización de entrevistas y encuestas a empresas pequeñas, medianas y grandes del sector industrial del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, en el departamento de Antioquia, Colombia, se analizaron los datos utilizando el programa ATLAS.ti para el tratamiento cualitativo de las entrevistas y Microsoft Excel para el análisis cuantitativo de las encuestas. A partir de este análisis, se obtuvieron los siguientes resultados:

##### 4.1. De la encuesta

Como parte de esta investigación, y de acuerdo con la población objetivo establecida en la metodología, se aplicaron 60 encuestas estructuradas con preguntas cerradas. Cada una de las respuestas fue analizada de forma individual por pregunta en cada entrevista realizada.

De las 60 encuestas realizadas a CEO de empresas pequeñas, medianas y grandes, del sector industrial en el Área Metropolitana del Valle de Aburra, se evidencia que resaltan dos tipos de sociedades, conforme se evidencia en la figura 1.

**Figura 1:** *Tipo de sociedades de los CEO encuestados*



Del total de las 60 encuestas realizadas se observa que 48 empresas corresponden a Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S), lo que representa un 80% aproximadamente del

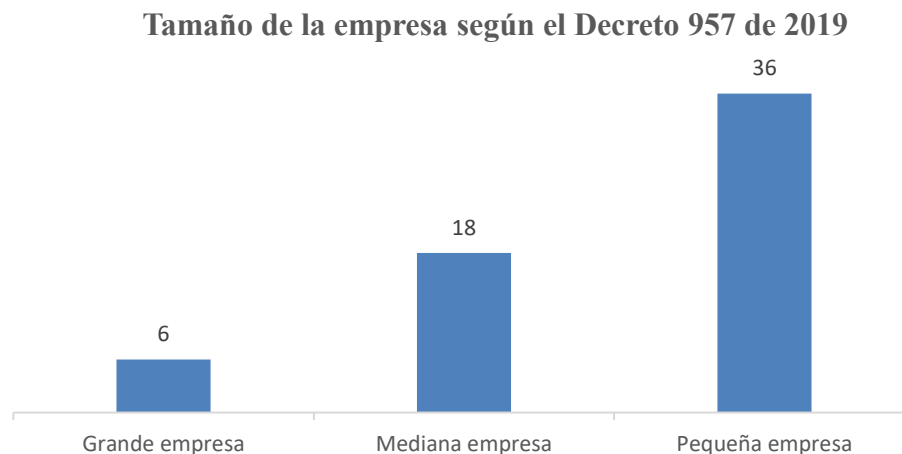
total. Esto indica una preferencia clara por esta figura societaria, posiblemente por su flexibilidad y adaptabilidad, común en el contexto empresarial colombiano.

En segundo lugar, se encuentran las Sociedades Anónimas (S.A.) con 11 empresas, equivalentes a cerca del 18%. Estas suelen ser empresas de mayor envergadura o con características específicas en términos de capital y estructura accionaria.

Por último, solo 1 empresa pertenece a la categoría de Cooperativa, representando un porcentaje marginal (aproximadamente 2%), lo que refleja que este tipo de organización es poco común entre las empresas lideradas por los CEO entrevistados.

Por su parte, respecto al tamaño de las empresas o sus CEO encuestados se encontró que el tamaño que domina es la pequeña empresa, esto conforme lo evidencia la figura 2, la cual toma el tamaño de la empresa conforme lo indica el Decreto 957 de 2019.

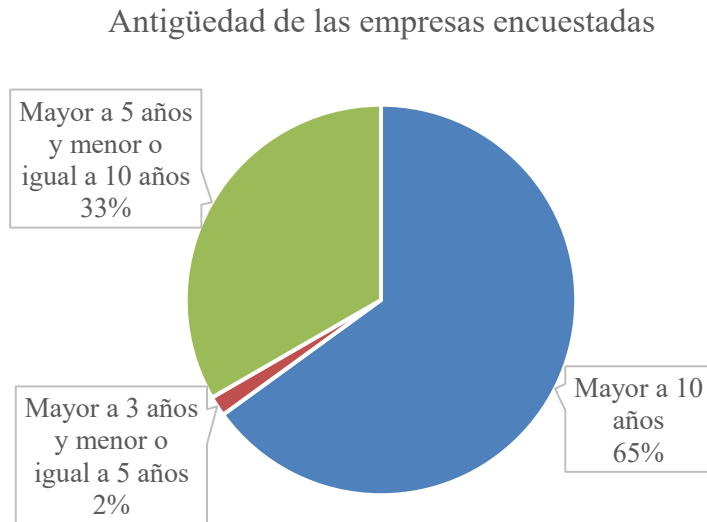
**Figura 2:** *Tamaño de la empresa según el Decreto 957 de 2019*



La distribución del tamaño de las empresas representadas por los CEO encuestados se muestra de la siguiente manera: las pequeñas empresas constituyen la mayoría con 36 participantes, lo que representa el 60% del total encuestadas; por su parte, las medianas empresas representan 18 casos, equivalentes al 30% del total y las grandes empresas solo 6 que equivale al 10%. Esto confirma que la mayoría de empresas en la industria del Área Metropolitana del Valle de Aburra que fue el sector encuestado, son empresas pequeñas.

También se tuvo en cuenta el tamaño de las empresas dentro de las 60 encuestas realizadas, lo cual evidencio que en el sector industrial predominan las empresas pequeñas. Esto lo refleja la figura 3 anexa a continuación.

**Figura 3:** *Antigüedad de las empresas encuestadas*



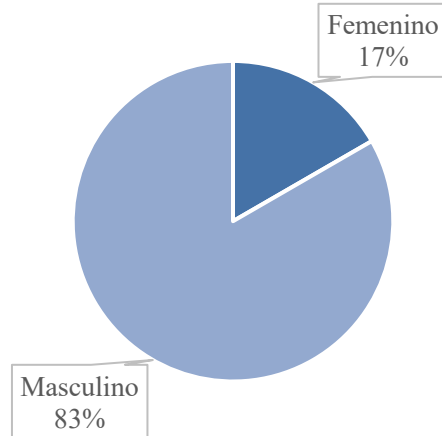
La figura 3 refleja que las empresas con más de 10 años de antigüedad representan la mayoría de la muestra, con 39 casos, equivalentes al 65% del total. Esta alta proporción indica que la mayoría de las organizaciones participantes tienen una trayectoria consolidada, lo que puede estar asociado a una mayor estabilidad, experiencia en el mercado y madurez en sus procesos organizacionales.

Por su parte, las empresas con una antigüedad entre 5 y 10 años suman 20 empresas, lo que corresponde al 33.3% de la muestra y las empresas con una antigüedad entre 3 y 5 años, solo 1 empresa (aproximadamente 1.7%) se encuentra en este rango, lo que muestra una baja representación de organizaciones más jóvenes o emergentes dentro de la muestra.

En la encuesta también se consultó sobre el género de los CEO, esto con el fin de validar la participación de la mujer en las empresas, lo cual no es el tema a tratar en la presente investigación, pero puede influir en la toma de decisiones o bien, podría ser un tema a tener en cuenta en una futura investigación. Conforme la figura 4, la gran mayoría de los encuestados fueron hombres.

**Figura 4:** *Genero de los CEO encuestados*

Género de los CEO encuestados

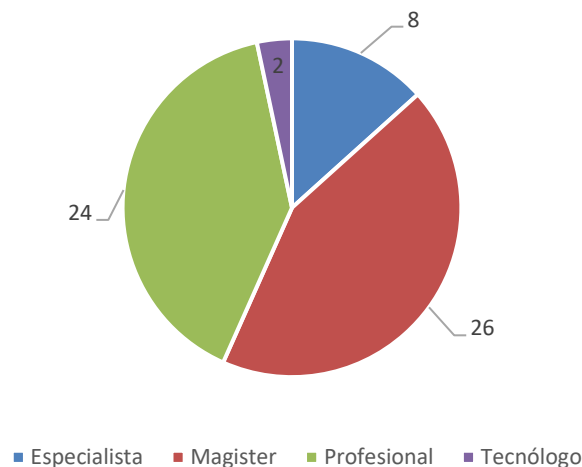


La participación por género de los CEO o cargos equivalentes encuestados muestra una notable disparidad, dominando el género masculino con una participación de 50 de los 60 encuestados, lo que representa el 83.3% del total. Mientras que del género femenino solo 10 fueron las encuestadas que correspondieron al género femenino, es decir, el 16.7% de la muestra.

Igualmente, a los encuestados se les pregunto su grado de escolaridad, dado que esto puede interferir en la utilización o no de la gestión de proyectos en las empresas, a lo que se obtuvo como resultado la información relacionada en la figura 5 relacionada a continuación.

**Figura 5:** *Grado de escolaridad de los encuestados*

Grado de escolaridad de los encuestados

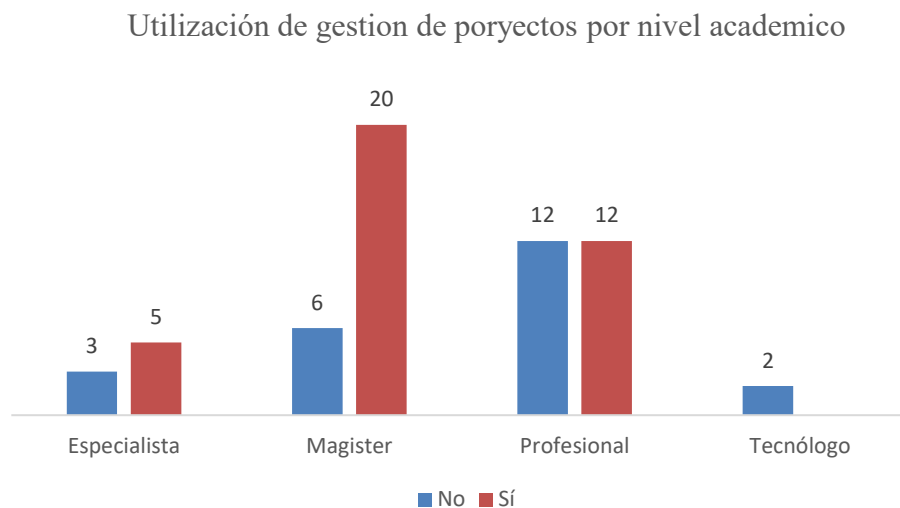


Como se observa en la figura 6, 26 de los 60 encuestados (44%) tienen formación de magister, seguido del nivel profesional al cual corresponde el nivel de estudio de los 60

encuestados (40%). En una menor proporción se evidencia el nivel especializado, en el cual se encuentran 8 de los encuestados (13%) y de nivel tecnológico solo 2 personas (3%).

Por su parte, se identificó la utilización de la gestión por proyectos de acuerdo al grado de escolaridad, lo cual, conforme la figura 6 se evidencia que influye positivamente un mayor grado académico.

**Figura 6:** *Utilización de gestión de proyectos por nivel académico*

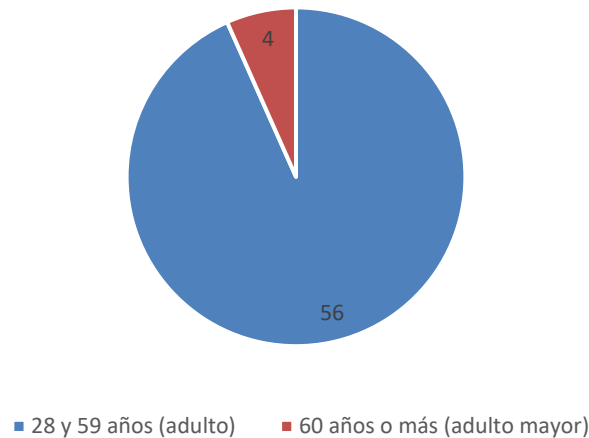


Así pues, se evidencia que 20 personas de las 26 encuestadas con nivel académico de magister hacen uso de la gestión de proyectos, lo que corresponde a un 76,9% de los encuestados de nivel magister y a un 33,3% del total de los 60 encuestados. Por su parte, los encuestados de nivel tecnológico que fueron 2 personas, no hacen uso de la gestión de proyectos. Los niveles de especialistas y profesionales están equilibrados en cuanto a los que si utilizan la gestión de proyectos y a los que no.

Por otro lado, conforme la figura 7, la mayoría de los encuestados se encuentran dentro del rango de edad de 28 a 59 años (adultos) y una menor cantidad de los participantes o encuestados son adultos mayores (mayores a 60 años).

**Figura 7:** *Rango de edad de los encuestados*

Rango de edad de los participantes



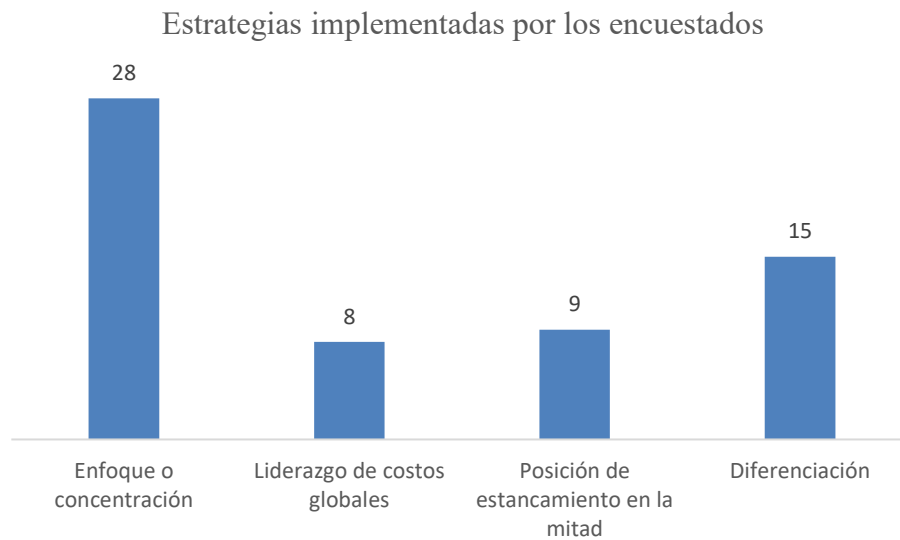
Como se observa en la figura 7, el 93,3% de los encuestados, es decir, 56 de los 60 encuestados se encuentran dentro del rango de edad de 28 a 59 años de edad, mientras que 4 encuestados (6,6%) cuentan con más de 60 años de edad.

#### 4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter

Como se describe en acápite de revisión literaria, según Porter, existen unas estrategias empresariales las cuales son: Liderazgo de costos globales, la cual se enfatiza en ofrecer precios más bajos que los competidores; la estrategia Diferenciación, la cual se enfoca en ofrecer productos únicos; la estrategia de Enfoque o Concentración, la cual se enfoca en un grupo específico de clientes y a ellos ofrece sus productos principalmente. Además, Porter indica que dentro de la estrategia competitiva también se encuentran empresas con una estrategia denominada Posición de estancamiento en la mitad, a lo cual Porter (2008, 58) afirma que en este estado la empresa se " halla en una posición estratégica extremadamente deficiente".

Conforme a las respuestas dadas por las 60 personas encuestadas de empresas pequeñas, medianas y grandes del sector industrial en el Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia – Colombia, se identificó que la estrategia según la propuesta de estrategias genéricas de Porter más utilizada o implementada es la estrategia de enfoque o concentración, para lo cual conforme la figura 8, corresponde al 46,6% del total de los encuestados.

**Figura 8:** *Tipo de estrategias empresariales según Porter, implementadas por los encuestados*



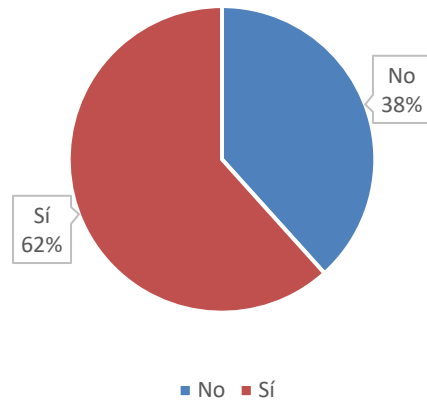
Como se mencionó anteriormente, la estrategia empresarial más implementada por los encuestados en las empresas donde son CEO es la de enfoque o concentración, donde 28 de los 60 encuestados respondieron que la implementan. A lo anterior le sigue la estrategia de diferenciación, la cual es implementada por 15 de los 60 encuestados (25%), mientras que solo 8 personas (13.3%) manifiestan implementar la estrategia de liderazgo de costos globales y 9 personas (15%) no implementan ninguna de las estrategias si no que se encuentran en una posición de estancamiento en la mitad como lo menciona Porter.

#### **4.1.2. Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial**

El uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las pequeñas, medianas y grandes empresas encuestadas del sector industrial en el Área Metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia – Colombia se evidencia en las encuestas realizados, conforme se demuestra en la figura 9.

**Figura 9:** *Uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial*

Utilización de la gestión de proyectos como herramienta en la operación del negocio



Se destaca que el 62% de los encuestados (37 personas encuestadas) hacen uso de las estrategias empresariales, mientras que el 38% (23 personas encuestadas) no hacen uso de la gestión de proyectos en sus organizaciones o en las cuales se desempeñan como CEO.

## 4.2. De la entrevista

En el marco de esta investigación, y conforme a la población objetivo definida en la metodología, se llevaron a cabo seis entrevistas estructuradas con preguntas abiertas. Las respuestas fueron analizadas individualmente para cada pregunta en cada una de las entrevistas. A continuación, se presentan los resultados organizados por tema, con el fin de facilitar la interpretación y comparación de los hallazgos.

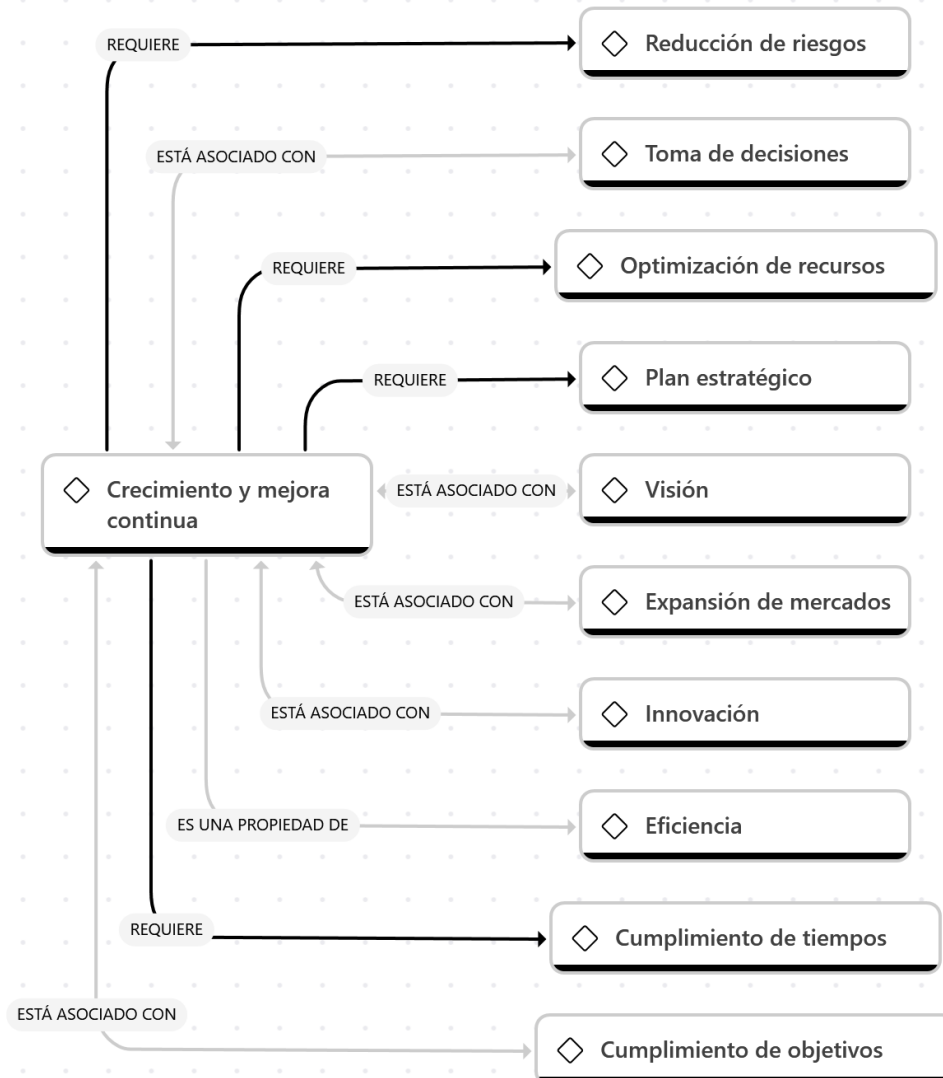
### 4.2.1. Del tamaño de las empresas

Las empresas entrevistadas o los CEO de estas fueron en su mayoría pequeñas empresas, con una participación del 50%, seguida de las grandes empresas con un 33% y las medianas con un 17% de participación de las 6 entrevistas realizadas, resaltando así la dominancia de las pequeñas empresas dentro de las encuestadas realizadas.

### 4.2.2. De la importancia de la gestión de proyectos en las empresas

En cuanto a la gestión de proyectos, se les pregunto a los entrevistados sobre la importancia de la gestión de proyectos desde su punto de vista como CEO, a lo cual se obtuvieron respuestas similares o relacionadas entre los diferentes entrevistados. La información obtenida se denota en la figura 10, donde se agruparon las respuestas para su análisis.

**Figura 10:** *Importancia de la gestión de proyectos en las empresas*



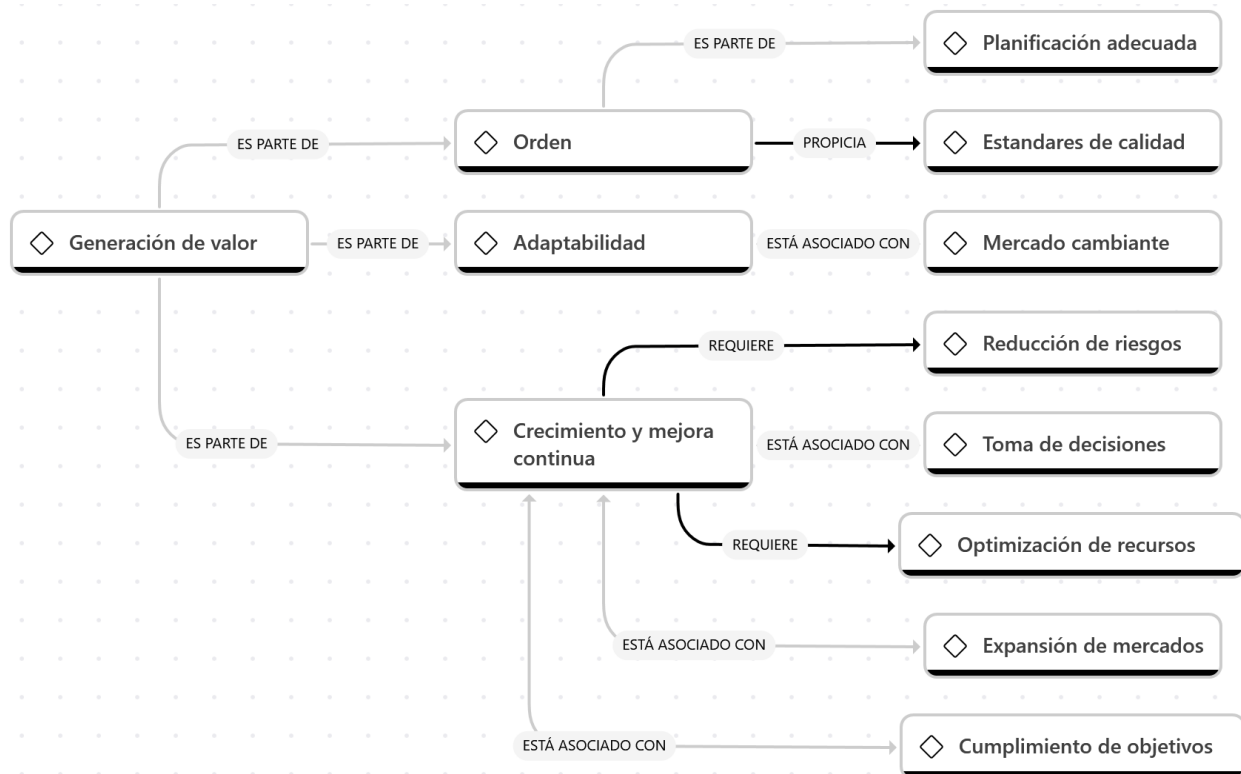
De acuerdo con la información obtenida a través de las respuestas a las preguntas realizadas a los entrevistados y conforme se evidencia en la figura 10, la gestión de proyectos está directamente relacionada con el crecimiento y la mejora continua de las empresas, donde se denota que para lograr un crecimiento se requiere cumplir con los objetivos, reducir riesgos, optimizar recursos y tener un plan estratégico.

Además, al crecimiento y mejora continua que impacta la gestión de proyectos en las empresas se le asocia la necesidad de innovación, de expansión de mercados, toma de decisiones, visión y el cumplimiento de objetivos.

#### 4.2.3. De los puntos o causas que hace necesaria o no, la gestión de proyectos dentro de las empresas

Con respecto a la pertinencia o no de la gestión de proyectos dentro de las empresas, se les preguntó a los encuestados sobre puntos o causas que evidencien o no la necesidad de ello en la empresa, a lo cual respondieron mayormente con que es necesaria la gestión de proyectos. Esto se evidencia en la figura 11, la cual muestra la relación de las respuestas obtenidas frente a la pregunta realizada.

**Figura 11.** Puntos o causas que hace necesaria la gestión de proyectos dentro de las empresas



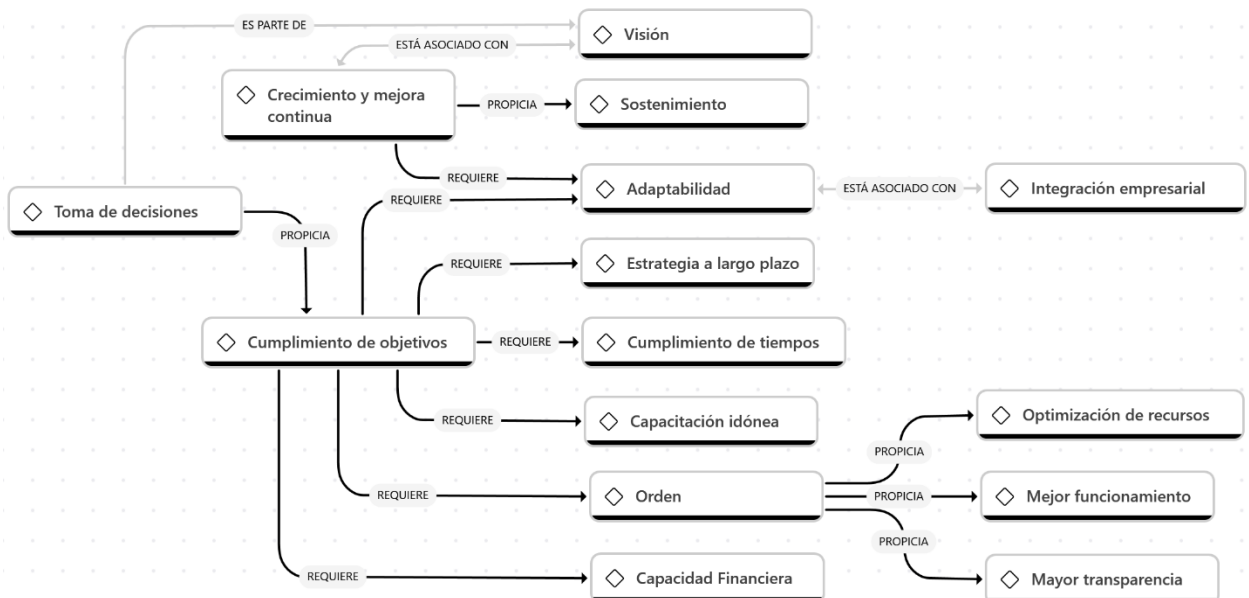
En la figura 11 se vislumbra que la gestión de proyectos genera valor a las empresas, las cuales para gestionar proyectos deben mantener un orden, una planificación adecuada y altos estándares de calidad, o bien, esto lo consiguen con la gestión de proyectos en las empresas.

Además, la gestión de proyectos les facilita una adaptabilidad a los mercados cambiantes y también aporta con el crecimiento y mejora continua de la empresa, lo cual ayuda a reducir riesgos, a tomar decisiones, optimizar recursos, expansión de mercados y al cumplimiento de los objetivos.

#### 4.2.4. De la posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa

Referente a la posibilidad de anidar la gestión de proyectos en la estrategia de las empresas, los entrevistados argumentan mayormente que es posible, toda vez que de acuerdo con la figura 12 se evidencian aspectos que lo propician.

**Figura 12.** Posibilidad de anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa.



La gestión de proyectos es altamente posible de relacionar con las estrategias de las empresas, siempre y cuando esto haga parte de su voluntad y toma de decisiones. Cuando dentro de las empresas toman la decisión de anidar la gestión de proyectos con sus estrategias, esto ayuda con el cumplimiento de los objetivos y visión de la empresa, aportando a su crecimiento en el mercado o su sostenibilidad, siempre y cuando se cuente con capacitación idónea a los colaboradores, con orden en su funcionamiento y capacidad financiera para tal fin.

Así mismo, la gestión de proyectos se puede vincular a las estrategias de las empresas para optimizar recursos, integrar sus distintas áreas y adaptarse al mercado cambiante como estrategias a largo plazo y su sostenimiento o permanencia en el mercado.

## 5. CONCLUSIONES

En relación con el objetivo específico 1, orientado a definir el tipo de estrategia empresarial que implementan las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, los hallazgos del proyecto investigativo realizado permiten concluir que en este sector empresarial existe una marcada tendencia hacia la estrategia de enfoque o centralización, en donde el 46,6 % de las compañías encuestadas se identifican y adaptan este modelo de estrategia, la cual se enfoca en un segmento específico del mercado, ofreciendo a ellos sus productos o servicios adaptados a sus necesidades específicas, buscando una ventaja competitiva a partir de la especialización. En un entorno industrial marcado por la alta competitividad, una constante transformación tecnológica y la globalización de los mercados, la elección de esta estrategia permite analizar que las empresas del sector consideran más viable sobresalir entre sus competidores a partir de su proximidad con el cliente, enfocándose en un nicho de mercado específico, lo cual les permite crear vínculos de confianza y fidelización, así mismo fortalecer la percepción de valor agregado, permitiendo crear una ventaja competitiva y sostenible a largo plazo.

En cuanto al objetivo específico 2, el cual busca caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial en las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial del área metropolitana del valle de Aburrá, los resultados obtenidos en el proyecto evidencian que el 62% de las compañías encuestadas implementan prácticas de gestión de proyectos en sus procesos organizacionales. Estos resultados reflejan una tendencia positiva hacia la incorporación de estas herramientas como mecanismo de planificación, organización y control, generando un impacto directo en la eficiencia operativa, la optimización de recursos y la mejora continua empresarial, así mismo, el uso de la gestión de proyectos es considerado como una herramienta clave para las organizaciones ya que no solo permite ejecutar estrategias de manera estructurada, enfocadas en el alcance de los objetivos en tiempos y costos establecidos, sino también fomenta la coordinación entre equipos de trabajo y la comunicación interna, lo cual permite adaptarse de forma ágil a los cambios del entorno, logrando una sostenibilidad en sus operaciones a largo plazo.

En el objetivo específico 3, se plantea identificar la perspectiva de los CEO de las empresas entrevistadas frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la

estrategia empresarial, los hallazgos de la investigación permiten concluir que en consenso, la mayor parte de los directivos reconocen la gestión de proyectos como una herramienta esencial dentro de la organización, la cual permite su crecimiento y sostenibilidad, contribuyendo de manera directa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la optimización de recursos, la reducción de riesgos y el fortalecimiento de la planificación empresarial, lo que a su vez da paso hacia procesos innovadores y una mejora continua que permite a la organización proyectarse hacia la expansión de mercados.

Para los CEO de las empresas entrevistadas, la gestión de proyectos constituye un pilar fundamental en la estrategia empresarial, la incorporación de estas herramientas permite la toma de decisiones de forma más estructurada, incrementando la capacidad de respuesta ante nuevos retos, siguiendo un lineamiento entre la visión estratégica de la organización y las nuevas iniciativas ejecutadas, así mismo, consideran que la gestión de proyectos es indispensable para el logro de los objetivos estratégicos planteados, al establecer un marco de orden, control y altos estándares de calidad que garantizan una eficiente ejecución de los mismos. Los resultados de esta investigación muestran como desde la visión de los CEO, la gestión de proyectos articula de manera coherente la eficiencia operativa, la estructuración interna de la organización, la innovación y la sostenibilidad, contribuyendo de forma directa en el cumplimiento de los objetivos y la proyección estratégica de la empresa.

Finalmente, dando respuesta al tipo de estrategia empresarial que utilizan las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial del Área Metropolitana del Valle de Aburra y su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa, se concluye que en este sector industrial se implementa principalmente la estrategia de enfoque o concentración, la cual está relacionada directamente con la gestión de proyectos, donde el 62% de las empresas encuestadas ya aplican prácticas de gestión de proyectos en los procesos de planificación, control y optimización de recursos. Para los CEO, estas herramientas han sido clave para equilibrar su estrategia empresarial, impulsar la innovación, reducir riesgos y garantizar una sostenibilidad empresarial.

### Referencias

- Abels, P. B. y Martelli, J. T. (2013). CEO duality: How many hats are too many? *Corporate Governance*, 13(2), 135–147.
- AMM (1964). Declaración de Helsinki de la AMM– principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. *Minciencias*.  
[https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor\\_files/6.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/6.pdf)
- Arce, A., Lorena, T. M. y Moreno, Z. M. (2021). Resiliencia en las Mipymes turísticas: Caso Región Costa Sur del estado de Jalisco, México. *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo E Hospitalidade*, 16(3). <https://doi.org/10.18226/21789061.v16i3p661>
- Área Metropolitana del Valle de Aburra. (s.f) ¿Quiénes somos? *Área Metropolitana del Valle de Aburra*. <https://www.metropol.gov.co/area/Paginas/somos/quienes-somos.aspx>
- Barrera, J. (2017). *Organizaciones y empresas. Relación, diferencias y clasificaciones*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Barrera, L. J. A. y Parra, R. S. M. (2020). Factores determinantes para el acceso de las MIPYME al crédito gota a gota. *Revista republicana*, (28), 217-236.  
<https://doi.org/10.21017/rev.repub.2020.v28.a84>
- Barrera, L. J. A., Méndez, O. E. L., y Parra, R. 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/10.21678/apuntes.91.1408>
- Barrera, L. J. A., Parra, R. S. M. y Parada, F. S. P. (2022). Analysis of business classification by size of member or associate countries of the Andean Community. *Revista Fundes*, 2(1) 11-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8483664>
- Barrera, L. J. A., Beltran, V. J. y Parada, F. S. P. (2024). Estructura de trabajos de investigación para grado en programas de maestría en profundización de las ciencias administrativas. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 15(2).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9740976>
- Carter, J. (2023). *Competitive Edge: Mastering Differentiation in the Modern Marketplace*. Global Business Publishers.

- Calderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., y Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista espacios*, 42(20), 2. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n20p02>
- Cámara de Comercio de Medellín (2024, 29 enero). Estudio Económico 2023. [https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Transparencia/Estudio\\_economico\\_2023\\_CCMA.pdf](https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Transparencia/Estudio_economico_2023_CCMA.pdf)
- Cámara de comercio de Medellín (S.F). Análisis de la información de la contratación pública del Conglomerado Público de Medellín. <https://www.camaramedellin.com.co/quiero-un-servicio-para-mi-empresa/informacion-estudios-y-bases-de-datos/centro-de-estudios-gestion-y-contratacion-publica/analisis-informacion-conglomerado-publico-medellin.san>
- Camerdata S.A. (2021) Empresas Industriales: Definición, tipos y ejemplos. <https://www.camerdata.es/blog/empresas-industriales-definicion-tipos/>
- Cardona, A. D., Río C. J., Romero S. A. y Lora G. H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 37-51. <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>
- Córdoba, S. C. y Moreno M. D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, 18(2), 58-68. <https://doi.org/10.22267/rtend.171802.73>
- Cruz, M. J. M., Guevara, G. H. E., Flores, A. J. P., y Ledesma, C. M. J. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559017>
- De León, P. D. R. N. (2012). Administración de pequeñas empresas. *México: Red Tercer Milenio*.
- Enríquez H. K. (2021). Estrategias de ventaja competitiva de la banca digital frente a entidades financieras tradicionales en la ciudad de Arequipa [*Trabajo de grado, Universidad Católica Santa María*] <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11213>
- Flórez, J. F. (2023). Recurso de Aprendizaje eje 4: Estrategias de Marketing. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3126>

- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. *Pearson educación*.
- Función Pública (2022). El aprendizaje organizacional a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas. *Dirección de Gestión del Conocimiento*. (1), 14.
- González, F. F. (2021). El marketing 5.0 y su efecto en la estrategia empresarial del sector industrial en España. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 25(1), 1-20.  
<https://doi.org/10.17979/redma.2021.25.1.7848>
- Guillén-Sánchez, J. S. y Depaz-Paucar, Á. (2023). Mantenimiento productivo total en la eficiencia productiva de las empresas industriales: una breve revisión de literatura. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 16(1).  
<https://doi.org/10.15332/24631140.8807>
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación, *Quinta edición. McGraw Hill*
- Herrera, S. M., Casanova, V. C., Herrera, E. G., Preciado, O. F., y Bravo, B. I. (2022). Estrategia y Ventaja Competitiva – Un enfoque práctico. *Editorial Grupo Compás*.  
<http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/731>
- Jara, V. S. (2017). Competitividad bajo el enfoque de las estrategias genéricas de Porter en las micro y pequeñas empresas rubro, restaurante de la ciudad de Huaraz [Trabajo de grado, *Universidad Católica de Los Ángeles Chimote*]  
<https://hdl.handle.net/20.500.13032/21141>
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2008). La estrategia del océano azul. *Grupo Editorial Norma*.
- Lalaleo, A.F. y Martínez, Y. (2022). Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 6,41-54.  
<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1194>
- López, Z. E., López, M. G. y Agudelo, M. S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información tecnológica*, 30(5), 191-202. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>.
- Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación.
- Mariño, I. A., Cortés, A. F. A. y Garzón, R. 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.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-56092008000300023&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-56092008000300023&lng=en&tlng=es).
- Massad, C. (2007). Economía para todos. *Editorial e Imprenta Maval LTDA*  
<https://zenithsoluciones.com/wp-content/uploads/2019/02/Econom%C3%ADa-Para-Todos-Carlos-Massad.pdf>
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26.  
<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss42.9>.
- Muhammad, Z. H. y Ameer, S. (2021). The Influence of CEO Characteristics on Firm Risk-taking: Evidence from UK SMEs. *Studies of Applied Economics*, 39(8).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8102664>
- Nguyen, E. (2024). Innovative Differentiation: Strategies for the New Era. *TechBiz Publications*.
- Núñez, L.L.A., Alfaro, B. J. O. y Aguado, L.A.M. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 628-641.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Ortíz, V. M., Piscioti, Q. K. P., Lombana, C. J., Mejía, R. C., González, B. S., Fattoni, P. M., Pérez, C. D.C. y Castellanos, R. A. (2023). Ruta empresarial: estrategias para la nueva era de los negocios. *Universidad del Norte*.  
<https://elibronet.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/265179?>
- Palacios, J. y Ruata, C. (2011). Scrum Manager Gestión de Proyectos. *Safe Creative*
- Pérez, F.B.J, y Rojas, M.C.P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 28(4), 157-179.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703837>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press
- Porter, M. (1991). Estratégias competitivas genéricas. En Porter, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 8a ed. Rio de Janeiro: Campus, 49-58.
- Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (*edición revisada*). Grupo Editorial Patria

- Reyes, A.R., Torres, B. R., García, B. M., y Hurtado, G. K. (2023). Exploración de la estrategia empresarial de los emprendimientos sociales del cantón La Maná: una aproximación a su desempeño estratégico. *Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global – PACHA*, 4(12). <https://doi.org/10.46652/pacha.v4i12.226>
- Roca, P. S. J. (2023). Gestión de proyectos de ciencia abierta. Un enfoque sociotécnico. *PAAKAT: revista de tecnología y sociedad*, 13(25). <https://doi.org/10.32870/pk.a13n25.798>
- Rodríguez, C., Herrera, L. y Lorenzo, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(2), 133-154. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Sajona, C. F. G. (2021). La gestión del cambio organizacional: Una estrategia empresarial necesaria en una sociedad digital luego del COVID-19. *Revista Científica Global NEGOTIUM*, 4(2), 92-107. <https://doi.org/10.53485/rgn.v4i2.171>
- Saenz, A. A., Ostos M. J., Bremser, K., y Lizarzaburu, B. (2019). Estudio exploratorio en gestión de proyectos. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 17 (1), 91-111. <https://doi.org/10.36561/ING.17.5>
- Sandro, A.M. (2021). Estrategias de marca y gestión de la comunicación digital: estudio de caso de la aerolínea Binter. *Revista Prisma Social*, 34, 347-368. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8024364>
- Texis, F. M., Mungaray, L. A., Ramírez, U. M. y Ramírez, A. N. (2011). Aprendizaje en microempresas de Baja California. *Estudios fronterizos*, 12(23), 95-116. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-69612011000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612011000100005&lng=es&tlng=es).
- Villareal, S. F. y Gómez, R. J. (2022). Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital. *Lumina* 23(2). <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n2.4275.2022>

## Apéndices

### Apéndice 1. Fichas RAE

FICHA RAE <sup>1</sup>	
<b>FICHA 1</b>	
Título	
Autor(es)	
Año de publicación	
Concepto	
Cita textual	
Cita en parafraseo	
Referencia	
Nota	
<b>FICHA 2</b>	
Título	
Autor(es)	
Año de publicación	
Concepto	
Cita textual	
Cita en parafraseo	
Referencia	
Nota	

<sup>1</sup> Primer: Solo se admiten las siguientes fuentes: Artículos científicos; Artículos académicos; Libros de investigación; Capítulos de libros de investigación; libros académicos.  
Segundo: La ventana de observación será de solo 5 años, contados desde el momento de entrega final del trabajo. Esto significa que las fuentes solo pueden ser de los años 2021; 2022; 2023; 2024; 2025. Sin embargo, el 20% de las referencias que presenten pueden ser de años anteriores (máximo 6 referencias de años anteriores al 2021).

**Apéndice 2. 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	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
El sabor de helado de fresa es el que prefiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
El sabor de helado de pistacho es el que prefiero	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3	La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente ¿se concentra en atender un segmento específico de mercado (muy puntual)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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 Incipción	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 3.** Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales – encuesta

**Consentimiento informado - Encuesta**

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

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

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

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

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

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

#### Apéndice 4. 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 5.** Consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales –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: \_\_\_\_\_