

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS EN EMPRESAS DE MEDELLÍN



Estrategias Empresariales y su Relación con la Gestión de Proyectos en Empresas de la  
Ciudad de Medellín

Andrea Valencia Ospina ID 972315

Jhon Jairo Parra Guerrero ID 961906

Sandy Mayerly Poveda Vargas ID 517311

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

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

Estrategias Empresariales y su Relación con la Gestión de Proyectos en Empresas de la  
Ciudad de Medellín

Andrea Valencia Ospina ID 972315

Jhon Jairo Parra Guerrero ID 961906

Sandy Mayerly Poveda Vargas

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

Asesor(a)

Jhony Alexander Barrera Liévano

Doctor en Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

## **Dedicatoria**

A Dios, por permitirme levantarme cada día con vida, por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para avanzar en este camino, guiando cada uno de mis pasos y regalándome esta hermosa bendición de realizar la maestría, adicionalmente sosteniéndome en los momentos más difíciles.

A mí misma, por la disciplina, la constancia y la determinación que me permitieron superar obstáculos y mantener firme la convicción de alcanzar esta meta.

A mi hija, porque todo lo que he logrado en cuanto a mi proyecto de vida y estudios está dedicado a su futuro y a demostrarle que con perseverancia todo es posible quedando como legado cada una de mis metas alcanzadas como ejemplo a seguir.

Sandy Mayerly Poveda Vargas

# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto de grado. En primer lugar, agradezco profundamente a mi profesor de tesis, Dr. Jhony Alexander Barrera Liévano, por su guía constante, y valiosos aportes académicos, su compromiso y dedicación fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación. A mis compañeras de estudio Sandy Mayerly Poveda Vargas y Andrea Valencia Ospina, quienes con su compromiso, disciplina, esfuerzo y dedicación permitieron finalizar este proyecto con éxito, sintiéndome orgulloso de haber conformado este equipo de trabajo tan exitoso. Por último, mi familia, por su apoyo incondicional, y su comprensión por el tiempo académico que tuve que dedicar sacrificando tiempo en familia.

Jhon Jairo Parra Guerrero

# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras.....	8
Lista de Apéndices.....	10
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción .....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Descripción del problema .....	15
1.2 La pregunta de investigación .....	16
1.3 Los objetivos de investigación.....	17
1.3.1 Objetivo general .....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación de la investigación .....	17
2. REVISIÓN LITERARIA .....	19
2.1. Estrategia empresarial.....	19
2.2. Estrategias genéricas de Porter .....	20
2.2.1. Liderazgo de costos globales.....	21
2.2.2. Diferenciación. ....	22
2.2.3. Enfoque o concentración .....	23
2.2.4. Posición de estancamiento en la mitad.....	24
2.3. Gestión de proyectos .....	24
3. METODOLOGÍA.....	26
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	26
3.2. Población y muestra.....	26
3.2.1. Definición de la población.....	26
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra.....	27
3.3. Instrumento(s).....	28
3.4. Descripción de procedimientos .....	28

# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

3.5. Análisis de información.....	29
3.5.1. De la encuesta .....	29
3.5.2. De la entrevista .....	30
3.6. Consideraciones éticas.....	30
3.6.1. Análisis de consideraciones éticas .....	30
3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales .....	30
4. RESULTADOS .....	31
4.1. De la encuesta .....	31
4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter .....	40
4.1.2. Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial .....	46
4.2. De la entrevista .....	52
4.2.1. Procesamiento y análisis .....	53
4.2.2. Perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.....	56
5. CONCLUSIONES.....	58
Referencias.....	60
Apéndices.....	65

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

**Lista de tablas**

Tabla 1 <i>Empresas por tamaño y participación en Medellín Antioquia año 2022</i> .....	15
Tabla 2 <i>Clasificación empresarial en Colombia por tamaño</i> .....	27

# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

## Lista de figuras

Figura 1 <i>Clasificación de las empresas según su naturaleza jurídica</i> .....	32
Figura 2 <i>Clasificación de las empresas según su naturaleza jurídica en porcentaje</i> .....	32
Figura 3 <i>Cantidad de empresas encuestadas según el origen de capital</i> .....	33
Figura 4 <i>Porcentaje de empresas encuestadas según el origen de capital</i> .....	33
Figura 5 <i>Cantidad de empresas encuestadas según el sector económico</i> .....	34
Figura 6 <i>Porcentaje de empresas encuestadas según el sector económico</i> .....	34
Figura 7 <i>Cantidad de empresas encuestadas según su tamaño</i> .....	35
Figura 8 <i>Porcentaje de empresas encuestadas según su tamaño</i> .....	35
Figura 9 <i>Porcentaje de empresas encuestadas según su tamaño</i> .....	36
Figura 10 <i>Porcentaje de empresas encuestadas según su antigüedad</i> .....	36
Figura 11 <i>Grado de escolaridad de los CEO o cargos equivalentes en las empresas encuestadas</i> .....	37
Figura 12 <i>Grado de escolaridad de los CEO o cargos equivalentes en las empresas encuestadas</i> <i>en porcentaje</i> .....	38
Figura 13 <i>Rangos de edades de los CEO o cargos equivalentes encuestados</i> .....	39
Figura 14 <i>Porcentaje de los rangos de edades de los CEO o cargos equivalentes</i> .....	39
Figura 15 <i>Tipo de estrategia utilizada</i> .....	40
Figura 16 <i>Representación en porcentaje según el tipo de estrategia utilizada</i> .....	41
Figura 17 <i>Tipo de estrategia utilizada según clasificación de la empresa</i> .....	42
Figura 18 <i>Tipo de estrategia utilizada según el origen del capital</i> .....	43
Figura 19 <i>Estrategia utilizada de acuerdo con el sector económico</i> .....	44
Figura 20 <i>Tipo de estrategia utilizada por tamaño de la empresa</i> .....	45
Figura 21 <i>Estrategia utilizada de acuerdo con la antigüedad de la Organización</i> .....	45
Figura 22 <i>Uso de la gestión de proyectos en las empresas</i> .....	46
Figura 23 <i>Porcentaje del uso de la gestión de proyectos en las empresas</i> .....	47
Figura 24 <i>Uso de la gestión de proyectos según tipo de empresa</i> .....	48
Figura 25 <i>Uso de la gestión de proyectos según origen de capital</i> .....	49
Figura 26 <i>Uso de la gestión de proyectos en las empresas según sector económico</i> .....	49
Figura 27 <i>Uso de la gestión de proyectos en las empresas según tamaño</i> .....	50
Figura 28 <i>Uso de la gestión de proyectos en las empresas según su antigüedad</i> .....	51
Figura 29 <i>Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de</i> <i>proyectos?</i> .....	53
Figura 30 <i>Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿Cuáles son los puntos o</i> <i>causas que hace necesaria (o no, en caso contrario) la gestión de proyectos dentro de las</i> <i>empresas?</i> .....	54
Figura 31 <i>Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es posible anidar la gestión</i> <i>de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora?</i> .....	55

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

Figura 32 *Integración figuras uno, dos y tres*..... 56

**Lista de Apéndices**

Apéndice A. Encuesta Estrategia Empresarial y Gestión de Proyectos .....	65
Apéndice B. Entrevista Estrategia Empresarial y Gestión de Proyectos .....	69
Apéndice C. Consentimiento Informado Encuesta .....	70
Apéndice D. Consentimiento Informado Entrevista .....	71

### **Resumen**

El presente proyecto plantea como problema de investigación las diferentes estrategias que pueden utilizar o no las empresas para alcanzar sus objetivos y determinar el éxito o fracaso y la sostenibilidad de la mismas, el objetivo del presente es 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 en Medellín - Colombia, según perspectiva de sus CEO, que fueron los que participaron directamente en la aplicación de los instrumentos de recolección de la información de la investigación. La metodología implementada define el enfoque y alcance de la investigación, población y muestra, instrumentos de recolección como entrevistas y encuestas, descripción de los procedimientos, el análisis de la información y, por último, las consideraciones éticas a tener presente. El resultado de la presente investigación es que las empresas utilizan en su orden, la estrategia de enfoque o concentración con un 73%, estrategia de diferenciación con el 12%, la estrategia de liderazgo de costos globales con el 8%, y por último estancamiento en la mitad con el 7%.

**Palabras clave:** Gestión de proyectos, estrategia empresarial, liderazgo, toma de decisiones, estrategias competitivas.

### **Abstract**

The present project poses as a research problem the different strategies that companies may or may not use to achieve their objectives and determine their success or failure and sustainability. The aim of this project is to determine the type of business strategy, according to Porter's generic strategies proposal, and its relationship with the implementation or non-implementation of project management as a business tool in small, medium, and large companies in Medellín - Colombia, from the perspective of their CEOs, who were the ones directly involved in the application of the data collection instruments for the research. The implemented methodology defines the approach and scope of the research, population and sample, data collection instruments such as interviews and surveys, description of procedures, analysis of information, and finally the ethical considerations to be taken into account. The result of this research is that companies use, in order, the focus or concentration strategy at 73%, differentiation strategy at 12%, global cost leadership strategy at 8%, and finally stagnation in the middle at 7%.

**Keyword:** Project management, business strategy, leadership, decision-making, competitive strategies

## Introducción

El presente proyecto de investigación se desprende de un macroproyecto NODO desarrollado en el programa de Maestría de Administración de Empresas y del cual se toma la pregunta de investigación, así como los respectivos objetivos para su desarrollo. El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal 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 en la ciudad de Medellín- Colombia, y para lo cual se tomó como base sesenta (60) empresas de diferentes actividades económicas y tamaños, en el cual durante el proceso de investigación se aplicaron instrumentos de recolección de la información como entrevistas y encuestas aplicadas directamente a los CEO de las empresas, gerentes generales, o cargos similares encaminadas a tener resultados lo más confiables posibles dentro de esta investigación.

De acuerdo al planteamiento del problema de la presente investigación se puede resaltar lo importante que es para las empresas una buena planeación estratégica con el fin de poder cumplir sus objetivos y determinar el éxito o fracaso empresarial, la sostenibilidad de las empresas depende de las estrategias implementadas para ser competentes en el sector que se desarrollen. De acuerdo a la realidad empresarial de la ciudad de Medellín, con base a la cámara de comercio de la ciudad, se puede observar que el 87.5% de las empresas se encuentran clasificadas como Micro, 10.1% como pequeñas empresas, 2.1% como medianas empresas y solo el 0.4% como grandes empresas, siendo mayoritaria las microempresas; las empresas objeto de estudio para este caso son de pequeñas a grandes, que se estima puedan aplicar planeación estratégica, y estrategias apoyadas con herramientas de gestión de proyectos para ser cada vez más competitivas. De lo anterior se desprende la pregunta de investigación: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las pequeñas, medianas y grandes empresas en la ciudad de Medellín - Colombia, y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa? La anterior pregunta responde al cumplimiento del objetivo del proyecto de investigación.

La presente investigación se fundamenta y justifica en la importancia de que las empresas tengan bien estructuradas sus estrategias empresariales dado que las organizaciones son claves en el desarrollo económico de la sociedad con la generación de empleo y el progreso económico, y teniendo claro que la falta de competitividad genera repercusiones económicas. Por esta razón la administración de Medellín ha establecido la recuperación económica como alta prioridad, lo cual se observa en el plan de desarrollo de la ciudad.

La revisión literaria en la presente investigación aborda la estrategia empresarial desde la perspectiva de las estrategias genéricas de Porter (liderazgo global de costos; diferenciación; y, enfoque o concentración) y la Gestión de proyectos. La metodología en la presente tesis de maestría toma por estructura la propuesta de Liévano et al. (2024) de acuerdo con los componentes que debe contener un trabajo de grado de maestría de las ciencias administrativas, donde se define el enfoque y alcance de la investigación, población muestra, instrumentos de recolección como entrevista y encuestas, descripción del procedimiento, se analiza la información y por ultimo las consideraciones éticas para tener en cuenta.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección se obtiene como resultado de la presente investigación que las empresas objeto de estudio utilizan en primer lugar la estrategia de enfoque o concentración con un 73%, seguido de la estrategia de diferenciación con el 12%, seguido de la estrategia de liderazgo de costos globales con el 8%, y por último se encuentra la posición de estancamiento en la mitad con el 7%. También se encuentra que la gestión de proyectos se implementa en el 67% de las empresas como herramienta de gestión empresarial del total de las empresas objeto de la investigación. En conclusión, se puede mencionar que las empresas consideran muy importante la aplicación de la gestión de proyectos como herramienta administrativa, que les permite desarrollar estrategias competitivas con el fin de garantizar el éxito y la sostenibilidad de la organización en el marco de poder cumplir sus objetivos estratégicos.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción del problema

Las problemáticas que enfrentan las empresas pueden ser de diferentes frentes, en términos generales, por dar un ejemplo, se generan por factores internos o por factores externos a la misma organización (Mariño Ibáñez et al., 2008).

La dirección de una empresa es el equipo encargado de tomar decisiones clave que afectan su horizonte. Según el nivel de dirección, estas decisiones pueden variar desde cuestiones específicas de un departamento hasta estrategias generales que incluya a la alta dirección. Este papel es importante, ya que su éxito o fracaso define la viabilidad del negocio.

Aunque las universidades imparten habilidades de gestión, la realidad nos enseña que hay diferencias evidentes en los resultados. Por ejemplo, la teoría de océanos rojos y azules (Kim y Mauborgne, 2008) resalta la necesidad de diferenciarse en mercados competitivos para evitar el estancamiento (Monterroso, 2016). Por lo tanto, las empresas necesitan una estrategia bien estructurada para definir el entorno competitivo.

La estrategia es fundamental porque ayuda a las organizaciones a lograr sus metas (Francia, 2006). Sin embargo, los gerentes enfrentan varios retos, desde dificultades en la planificación estratégica hasta problemas relacionados con sus propias capacidades (de León, 2012). En Medellín, Colombia, el enfoque empresarial se refleja en la Tabla 1. Al igual que en muchas otras partes del mundo (Arce et al., 2021), la mayoría de las empresas son micro, pequeñas y medianas, lo que pone en dificultad la importancia de entender estos diferentes contextos.

**Tabla 1**

*Empresas por tamaño y participación en Medellín Antioquia año 2022*

Tamaño	Total	Participación
Micro	6086	87,5%
Pequeña	700	10,1%
Mediana	143	2,1%
Grande	28	0,4%

*Nota.* Fuente: Cálculos de la Jefatura de Economía e Inteligencia Competitiva de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con datos de Registro Público Mercantil (RPM) 2023

Es importante, contemplar las problemáticas de planificación de algunas empresas. En determinados casos pueden llevar a cabo ejercicios de planeación estratégica deficientes o incompletos debido a diversos obstáculos en su rutina diaria o a la adopción de paradigmas y patrones de pensamiento inapropiados. Además, hay casos en los que las organizaciones simplemente no se esfuerzan por llevar a cabo la planeación estratégica. (Cámara de Comercio de Medellín, s.f.)

Ahora, revisando un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Medellín se evidencia que hay sectores en los que la informalidad es muy alta, casos en los que el personal ayudante no cuenta con contratos formales, y en cuanto a procesos normativos carecen de registro mercantil, contabilidad y pago de impuestos, por ejemplo, la modalidad de negocios que se conocen como tiendas de barrio no se apoyan de herramientas administrativas y estrategias comerciales para que puedan actuar ante los cambios y la modernización, y así, difícilmente logran ser competitivas y ganar posición en el mercado, no hay una estrategia empresarial notable que los diferencie de su competencia que los lleva a competir por precios en términos de atención al cliente o segmentación. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

De acuerdo a lo expuesto es importante determinar el tipo de estrategia empresarial utilizada y realmente si las empresas actualmente están utilizando como herramientas la gestión de proyectos con el fin de poder desarrollar sus empresas.

## **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 en la ciudad de Medellín - 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 en Medellín - 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 en Medellín - Colombia.
2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las pequeñas, medianas y grandes empresas en Medellín - Colombia.
3. Identificar la perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Es importante mencionar que las organizaciones son claves para aportar al desarrollo de las economías en cualquier territorio, sea local, regional o nacional, y que tienen una estrecha relación con transacciones como la oferta de bienes y servicios, necesidades contractuales para contar con los recursos humanos, y el pago de tributos (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020).

Las organizaciones que cuentan con desempeño económico positivo aportan a la sociedad posibilidades de empleo y progreso económico (Barrera Liévano et al., 2022), por esto, debe abordarse como oportunidad para incrementarlo desde las diferentes posiciones

gubernamentales, apuntando siempre a su inclinación positiva para contribuir en beneficio de sus habitantes.

La necesidad de la competitividad de las empresas para no desaparecer las impulsa a contar con CEO idóneos (Muhammad y Ameer, 2021) con la capacidad de liderar el recorrido de su presente hacia su futuro deseado, el cual se suele denominar la visión empresarial.

La falta de competitividad en las empresas tiene importantes repercusiones económicas, convirtiéndose en un desafío clave que debe ser abordado con urgencia. De hecho, la Administración Distrital ha establecido la recuperación económica como una prioridad, reflejada en el Plan de Desarrollo Medellín Futuro. Incluso desde principios de 2020 cuando esta cifra estaba en 12,9 %, una gestión en la que ha trabajado de la mano con los micro, pequeños, medianos y grandes empresarios (Alcaldía de Medellín, 2022).

Y así, se torna interesante conocer el protagonismo y el aporte de las empresas al crecimiento y desarrollo de la ciudad. El contexto empresarial en Medellín está dominado por las MIPYMES, que constituyen más del 90% del tejido empresarial de la ciudad y generan alrededor del 70% del empleo, consolidándose como el motor principal del desarrollo económico local. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos, como altos niveles de informalidad laboral, dificultades de acceso al financiamiento y la capacitación, y una baja adopción de innovación y tecnología. (Concejo Territorial de Planeación de Medellín, 2024).

## 2. REVISIÓN LITERARIA

Como marco teórico, la siguiente revisión literaria aborda la estrategia empresarial; las estrategias genéricas de Porter, y la Gestión de proyectos, apuntan a la relación establecida entre la pregunta de investigación planteada y a los objetivos.

### 2.1. Estrategia empresarial

En la actualidad, las organizaciones están constantemente buscando y desarrollando estrategias para adaptarse a un entorno que cambia rápidamente, las empresas están priorizando la capacidad de ajustarse a las nuevas oportunidades. Esto implica revisar y ajustar sus estrategias con mayor frecuencia, por ello, la innovación no es solo una opción, sino una necesidad, las organizaciones están invirtiendo en nuevas tecnologías y procesos para mantenerse competitivas.

De acuerdo como lo expresa Lorenzo (2012), las estrategias son las acciones que implementan las organizaciones para crear valor en sus productos o servicios y mantener una ventaja competitiva, que le permita dar continuidad al negocio en el tiempo a través de resultados por las estrategias implementadas.

Para Pérez y Rojas (2022), aquellos que lideran una organización, no debe ser ajeno enfrentar posiciones de preocupación, y el pensamiento estratégico debe ser primordial para la transformación y la dirección de las organizaciones buscando ser eficientes, efectivas y sostenibles a lo largo del tiempo.

Continuando con otros conceptos de estrategia empresarial, Aguirrea y Peña (2021), manifiestan que la estrategia empresarial que tomen las organizaciones debe tener en cuenta los entornos del mercado sea económico, administrativo, sociológico entre otros y debe ir a la vanguardia del entorno económico en el que se encuentre la empresa.

Como lo plantean Analuisa y Yacelga (2022), en las organizaciones se implementan las estrategias empresariales con el propósito de obtener una ventaja competitiva y alcanzar los objetivos, estas iniciativas al ser implementadas exigen un esfuerzo considerable para llevar a cabo cada una de las actividades planificadas.

Para establecer una estrategia que garantice el éxito empresarial debe tener una visión a largo plazo, fundamental definir metas claras que representen un avance significativo para la organización, así como los medios para alcanzarlas. Una estrategia efectiva generalmente requiere enfocar la actividad, el esfuerzo o la atención en un número limitado de objetivos, dado que el entorno es muy dinámico la estrategia debe ser capaz de adaptarse a los cambios.

Así como lo mencionan Franco y González (2023), para las organizaciones el entorno no debe ser transparente, debe significar gran valor para tomar decisiones y adaptarse, así mismo, debe ser relevante e importante para los grupos de interés y sus necesidades.

Hay que reconocer según lo expuesto por Martínez (2022), que las organizaciones están adaptándose para abordar el presente mediante sistemas, métodos y estrategias que proporcionen capacidad de afrontar nuevos retos, las personas deben emplear sus conocimientos, habilidades y compromisos en beneficio de la empresa, asegurando su sostenibilidad.

También, como lo destacan Muñoz et al. (2022), para las organizaciones, una estrategia de desarrollo óptima implica un plan que conduzca a la eficiencia económica, relacionándose con los conceptos de beneficio y eficiencia. Y, la estrategia debe estar relacionada con la viabilidad a largo plazo de una organización.

Por ello, Silva y Ferrer (2021) mencionan que hay varios elementos que impactan a las organizaciones, cada uno se debe gestionar de manera individual según la cultura organizacional, lo importante es conocer detalladamente la organización para que cualquier estrategia u objetivo que se plantee sea exitoso.

## **2.2. Estrategias genéricas de Porter**

Un reconocido estratega empresarial llamado Michael Porter, es un experto en la rama de la administración, mencionó en su libro de 1980 “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*” por primera vez de las estrategias genéricas adoptadas por las empresas, su texto cuenta sobre tres tipos de estrategias genéricas, mencionando como complemento el riesgo que corre una compañía si se encuentra “estancada en la mitad”, es decir, no encaja en los rasgos identificables de alguna de las tres estrategias.

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

**2.2.1. Liderazgo de costos globales.** Como lo define Porter (2008, 52), desde el enfoque principal de esta estrategia es “alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico.” En conceptos generales, Porter explica que esta estrategia permite a la empresa competir ofreciendo precios más bajos que los de sus rivales. Esto nos indica, que el precio se determina en función del valor de venta del competidor más cercano, y es poco probable que los clientes tomen la decisión de cambiar el producto de la empresa por otro sustituto, dado su atractivo precio de venta.

Una organización que opte por mantener los costos bajos puede dominar el mercado objetivo al que se dirige el producto, aunque no siempre es posible, una empresa busca operar con costos reducidos porque le generar mejor margen de ganancia (Calderón et al., 2021).

Como lo manifiesta Rueda, N. S. (2021), para lograr la eficiencia y ser mejores productores se debe optimizar cualquier elemento del costo, los empresarios pueden considerar opciones que estén acorde con la estrategia competitiva, la plaza, la capacidad de inversión y la naturaleza del bien o servicio, se esfuerzan por optimizar sus costos de producción, mejorar su apalancamiento operativo, disminuir su capital de trabajo, obtener ventajas frente a riesgos económicos, y crecer con mayor celeridad, importante para las Pymes, que suelen enfrentar demandas pequeñas e inestables.

También son importantes las afirmaciones de Muñoz et al. (2021), el cambio en la economía de los mercados genera un impacto importante debido a la globalización, las industrias ofrecen a los consumidores accesibilidad de los productos o servicios desde cualquier parte del mundo, lo que conlleva a realizar las cosas de la mejor manera.

Se puede entonces complementar con los siguientes aportes de Narváez, M. y Fernández, G. (2008), las organizaciones independientemente de su geolocalización deben contemplar que se encuentran sumergidas en una economía mundial, es importante considerar su nivelación competitiva con otras organizaciones que se encuentren mejor posicionadas apuntando a la eficiencia, la flexibilidad, la calidad, la velocidad de reacción, cambios sean de automatización o de creación de redes informáticas.

**2.2.2. Diferenciación.** Esta estrategia se distingue porque el producto ofrecido se define como “algo que en la industria entera se percibe como único” (Porter, 2008, 54). Este reconocimiento de "unicidad" puede definirse en varios aspectos, como el diseño o las características del producto. En este contexto, el mercado valora la calidad, la innovación y la tecnología que el producto incorpora. Los clientes no encuentran un producto igual o en condiciones similares en cuanto a todas las características que ofrece la empresa que aplica esta estrategia de reemplazo, y el precio de venta no es un factor decisivo en la toma de decisión de compra, ya que lo más importante son las condiciones del producto.

Cada empresa debe adoptar una estrategia general que se centre en crear una posición estratégica única que le genere valor. Debe tener en cuenta que esta posición competitiva debe diferenciarse de las demás empresas que hagan parte del sector (Chirinos-Cuadros y Rosado-Samaniego, 2016).

Del mismo modo contemplan Pico y Cuenca (2021), la organización está presente en todo el mercado y busca diferenciar su producto como su ventaja competitiva. El tercer enfoque, menos utilizado pero lleno de potencial, es la estrategia genérica de diferenciación, en términos de diseño, funcionalidad y servicio se caracteriza por ofrecer a los clientes productos con un valor superior.

En un entorno cada vez más dinámico y complejo, destacarse frente a la competencia es vital para el éxito de cualquier organización, la diferenciación de productos y servicios es una estrategia fundamental que permite a las empresas sobresalir en el mercado y fidelizar.

Por esto, Ponce et al. (2022), proponen que, estratégicamente la diferenciación incluye todas las acciones empresariales dirigidas a lograr una ventaja competitiva que sea sostenible y defendible a lo largo del tiempo, haciendo que el producto se perciba como único. Las características propias, el precio, los servicios, y entre otros atributos pueden ser sometidos para que se destaquen por su diferenciación.

La estrategia de desarrollo de marketing destaca la modificación de productos existentes, mientras que la estrategia de precios se orienta hacia la competencia. Para la distribución, se emplea en el marketing directo al consumidor, y en la promoción, se resalta la comunicación masiva. Esta estrategia de diferenciación busca que una organización que ofrece un producto en el mercado, y que tiene competidores en el sector, pueda sobresalir gracias a las características

tecnologías y otros factores que la hacen diferente de otras marcas que ofrecen productos o servicios similares, se puede entender lo anterior como ventaja competitiva. (Calderón et al., 2021)

**2.2.3. Enfoque o concentración.** La estrategia de Enfoque o concentración, su punto foco es un grupo de compradores, sea en un segmento específico dentro de un catálogo de productos o en un mercado geográfico, se esfuerza por brindar un servicio excelente en un mercado determinado (Porter, 2008, 55). En este enfoque, la empresa se concentra en atender un segmento determinado del mercado, donde la atención a las necesidades de los clientes y el servicio de alta calidad se convierten en factores importantes para competir y lograr el éxito y el reconocimiento de competir efectivamente.

En lugar de intentar vender la mayor cantidad de productos a la mayor cantidad de clientes, una estrategia de enfoque se centra en uno o más segmentos específicos con la que obtiene una ventaja al ofrecer alta calidad o bajos costos a esos segmentos, que podría aumentar la lealtad del cliente.

De acuerdo con Abrego Rodríguez, A., & Mujica Chirinos, N. (2022), la estrategia de enfoque o concentración le permite a una organización enfocarse en grupos específicos de clientes, puede ser con una línea de productos particular, en una región geográfica determinada, o en otros aspectos que se convierten en el centro de todos los esfuerzos de la compañía. Así mismo lo menciona (Barrera E. 2021), la estrategia genérica final se enfoca en un grupo concreto de consumidores, un segmento o un mercado determinado. Una empresa que logra una segmentación elevada puede obtener rendimientos superiores al promedio de su industria.

Entonces, la estrategia de enfoque o segmentación se basa en analizar directamente el mercado y observar el comportamiento de los competidores para ofrecer productos que se ajusten a las necesidades específicas de los clientes (Murillo et al., 2022).

Y como lo complementa Dulce, E. (2023), la estrategia de enfoque o alta segmentación tiene en cuenta factores como el tipo de población, la ubicación geográfica, los hábitos de consumo, el comportamiento de compra, entre otros, y es la parte del mercado a la que dirige un producto o servicio centrado en satisfacer segmentos definidos.

**2.2.4. Posición de estancamiento en la mitad.** En términos de estrategia competitiva, en palabras de Porter (2008, 58) en este estado la empresa se “halla en una posición estratégica extremadamente deficiente”. Este acontecimiento tiene como consecuencia, en palabras del autor, todo aquello que genere ganancia que pueda justificar por su actividad comercial será baja, y se puede determinar deficiente ante las distintas influencias del mercado.

En explicación de Fuentes y Villanueva (2020), contrariamente a las tres estrategias competitivas empresariales, estas no permiten flexibilidad a las empresas para que pueda definir medidas defensivas en pro de su posicionamiento en el mercado, no aplican estrategias de disminución de precios que conllevan a la pérdida de clientes y tampoco genera alternativas para retenerlos.

La búsqueda de mejorar los costos y aplicar la diferenciación simultáneamente podría generar a las empresas un proceso estratégico de estancamiento en la mitad, porque cada una debe contemplarse según sea la situación que resultaría en un desarrollo no exitoso (Iván, C. V. C et al., 2022).

Desde otras palabras se puede definir así según Espinoza Grados, O et al. (2023), este término aplica para una organización que no supera un tiempo congelado, no se relaciona a un estado de quiebra, pero tampoco se logra reconocer que hay aumento o crecimiento de los ingresos, en este punto la organización ha dejado de crecer, puede evidenciarse que sus ventas a servicios se siguen comercializando de manera normal, pero sin aumentar.

Como lo manifiestan Miller et al. (2008) citados por Reyna, J. M. y Encalada, J. A. D. (2016), el estancamiento se visualiza de diferentes formas, entre estos puede ser la carencia de recursos, sean financieros, por capacidad de gestión, antipatía al riesgo que conlleva a encajar en una actitud más conservadora.

### **2.3. Gestión de proyectos**

Con base en las necesidades, la generación de un proyecto puede brindar una respuesta acertada en busca de oportunidades para una organización, desde una persona en particular hasta un nivel comunitario un proyecto busca la satisfacción con sus resultados. Lanzar un producto al

mercado, poner en marcha una estrategia, disponer de nuevas tecnologías, hacen parte de lo que se puede considerar un proyecto. (Monsalve, N. A et al., 2023)

Por medio de metodologías de gestión de proyectos se puede desarrollar el talento humano como eje motivador reconociendo que los logros de las personas son tan valiosos como el alcance de los objetivos corporativos, por esto, es importante emplear la gestión por proyectos en las organizaciones. (Canossa Montes de Oca, H. 2022)

Según Fonseca y Cornelio (2022), a medida que una organización realiza procesos de gestión de proyectos sin excluir los no exitosos, le va proporcionando información valiosa que puede impactar la toma de decisiones al mismo tiempo que le aporta bases para mejorar nuevas estrategias.

Hay dos temas relacionados directamente, la efectividad en gestión de proyectos y el cumplimiento de los objetivos corporativos, ambos apuntan al desarrollo y madurez en el proceso de las organizaciones alineadas con este propósito (Gómez-Cano y Sánchez-Castillo, 2021).

Ahora, mencionan Meléndez y El Salous, (2021), que una organización con la gestión de proyectos propone mejorar procesos operativos relacionados con los costos, tiempo, calidad, toma de decisiones de los empleados y su compromiso, y la interacción con los diferentes grupos de interés.

Complementando esta temática, las empresas sean públicas o privadas deben estar preparadas en el ámbito de la gestión de proyectos, es indispensable para los procesos de actualización y competitividad y es vital la participación de los directivos y colaboradores apuntándole al buen uso de los recursos, la sostenibilidad y el alcance de objetivos. (Miranda, J. J. M. 2021)

Como lo afirman Silva et al. (2021), es indispensable que las organizaciones además de garantizar su gobernabilidad de manera adecuada logren atender el entorno competitivo, sea modificando su operación, productos o procedimientos por medio de la implementación de proyectos, como estas deben estar en sinergia con la dirección estratégica las posibilidades de éxito del proyecto tienden a aumentar.

Y, por último, para mejorar y potenciar el mejoramiento de proyectos, las empresas deben implementar mecanismos, estrategias y herramientas de acción que sean coherentes con las

prioridades y objetivos corporativos. También, debe considerar un marco bien estructurado y sustentado que soporte la buena gestión de proyectos con un nivel de madurez y competencias individuales y colectivas. (del Cisne y Ortega, 2021)

### **3. METODOLOGÍA**

La descripción de la metodología para el actual apartado y para aplicación en la presente tesis de maestría, se toma por su estructura la propuesta de Liévano et al. (2024) de acuerdo con los componentes que debe contener un trabajo de grado de maestría de las ciencias administrativas.

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

Este estudio sigue un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, conforme a lo manifestado por Hernández et al. (2014) y aplicando la fenomenología empírica. No obstante, esto no implica que el proceso carezca de respaldo en datos estadísticos obtenidos a partir del análisis de la información recopilada. Sin embargo, el estudio no busca la generalización de los resultados, sino más bien profundizar en los conceptos relacionados con la percepción de los CEO (o cargos similares) que participaron en el proceso.

#### **3.2. Población y muestra**

En el presente se expone la población y la muestra presentados en esta investigación, también, el procedimiento utilizado para su selección y los criterios aplicados.

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

La población para estudio en esta investigación está conformada por CEO de empresas pequeñas, medianas y grandes ubicadas en Medellín, Colombia, el término CEO, por sus siglas en inglés *Chief Executive Officer* (traducido como Principal jefe Ejecutivo), hace referencia a aquellas personas que desempeñan o ejercen cargos o sus equivalentes dentro de la organización,

tales como CEO, gerente general, presidente o jefe de junta directiva (Abels y Martelli, 2013). Por empresa se requiero uno.

En cuanto a la definición de empresa en Colombia, es toda sociedad comercial como la Sociedad Anónimo, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita, Sociedad por Acciones Simplificadas, y tienen ánimo de lucro, y por otro lado están las Cooperativas, que por sus atributos por mandato de ley se determinan sin ánimo de lucro (Barrera, 2017).

Según lo manifiesta Liévano et al. (2022), el tamaño de la empresa se determina conforme a las disposiciones del Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo. Los criterios para su clasificación incluyen el sector al que pertenece, el número de trabajadores y los ingresos generados por actividades ordinarias, como se detalla en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Clasificación empresarial en Colombia por tamaño*

<b>Sector</b>	<b>Variable de clasificación</b> No. de trabajadores (para todos)	<b>Pequeña</b> Entre 11 y 50	<b>Mediana</b> Entre 51 y 200
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.	Mayores a 131.951 e inferiores o iguales a 483.034.
Comercio	Ingresos por actividades ordinarias anuales medidos en UVT	Entre 44.769 e inferiores o iguales a 431.196.	Mayores a 431.196 e inferiores o iguales a 2.160.692.

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

En esta investigación, los criterios de inclusión establecen que podrán participar CEO de empresas pequeñas, medianas o grandes, siempre que hayan operado por más de un año desde su constitución legal y manifiesten su interés en participar voluntariamente.

### 3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

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

Para este estudio, se emplea una muestra compuesta por 60 CEO de empresas pequeñas, medianas y grandes con reconocimiento legal, seleccionados mediante un muestreo por conveniencia. La principal variable considerada en el proceso de selección es la proximidad del estudiante al contexto definido, puntualmente, la ciudad de Medellín, Colombia.

En cuanto a la realización de las entrevistas, estas serán aplicadas a una muestra conformada por 6 CEO de empresas pequeñas, medianas y grandes constituidas legalmente, esta selección se llevará a cabo mediante un muestreo por conveniencia, considerando como criterio principal la proximidad del estudiante según lo definido, y que corresponde a la ciudad de Medellín, Colombia.

### **3.3. Instrumento(s)**

Para el proceso de recolección de datos se emplearán dos instrumentos y se aplicarán al mismo individuo. Primero, se llevará a cabo una encuesta (Apéndice A) compuesta por preguntas cerradas cuyo procesamiento se realizará mediante MS Excel. La construcción de la encuesta se basa en la propuesta de Liévano (2024) para identificar el tipo de estrategia empresarial según el modelo de Michael Porter. Su validez ha sido comprobada mediante juicio de expertos, el método test-retest y el cálculo del Alfa de Cronbach, también se han incorporado preguntas asociadas con la gestión de proyectos. La encuesta es completamente anónima y no contiene información que pueda asociar al participante o a la empresa de la cual es CEO con las respuestas proporcionadas.

Por otro lado, se empleará una entrevista semiestructurada (Apéndice B), su validación ha sido realizada mediante el método de juicio de expertos. Los datos obtenidos a partir de esta serán analizados utilizando el software Atlas.ti.

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

La aplicación de los instrumentos de recolección de datos primarios se desarrolla en tres etapas. La primera consiste en la capacitación brindada por el investigador principal del proyecto nodo al estudiante con el propósito de garantizar una correcta aplicación del instrumento. Durante

esta fase, se presentan la herramienta, sus componentes, los tipos de preguntas y la estructura con la que cuenta el documento.

La segunda etapa consiste en la interacción del estudiante con la población objeto de estudio, siguiendo el tipo de muestreo establecido para la aplicación de la encuesta. Esta será completada de manera presencial (documento en físico) por los participantes. Antes de responder, cada encuestado deberá leer, aceptar y firmar el consentimiento informado.

Luego, se cargarán los resultados de la encuesta en la base de datos *online* en el siguiente Formulario de Google para el informe de los datos:

<https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7>

En la tercera fase, el estudiante realizará una entrevista al mismo participante que previamente completó la encuesta. La conversación será registrada en formato de audio y, antes de su ejecución, el entrevistado deberá otorgar su consentimiento informado mediante su aceptación y firma.

Una vez finalizadas la encuesta y la entrevista, el estudiante tendrá la responsabilidad de registrar la información correspondiente a la empresa a la que pertenece el CEO. Este procedimiento se llevará a cabo mediante el enlace:

<https://forms.gle/iiSQFHnkUWsnQ43T6>

### **3.5. Análisis de información**

El procesamiento y análisis de la información se llevará a cabo mediante dos herramientas tecnológicas. Por un lado, el programa MS Excel Office 365 será utilizado para la tabulación y tratamiento de los datos obtenidos en la encuesta. Por otro lado, el software Atlas.ti facilitará el análisis de los datos recopilados a través de la entrevista.

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

Se empleará estadística descriptiva para el análisis de los datos sociodemográficos, incluyendo variables como el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector económico al que pertenece, el origen del capital, su naturaleza, el género de los CEO, los rangos de edad y el nivel educativo de los participantes.

Asimismo, se emplea la estadística descriptiva para analizar la información relacionada con el tipo de estrategia genérica adoptada por la empresa, así como la implementación o ausencia de proyectos como herramienta de la gerencia.

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

El procesamiento de la información se realizará mediante el análisis inductivo en la fase de codificación, el enfoque consiste en generar categorías a partir de la revisión y análisis del material recopilado, sin partir de categorías predefinidas" (Rodríguez et al., 2005, p. 141). Para el anterior procesamiento mencionado, se empleará el software informático Atlas.ti.

## **3.6. Consideraciones éticas**

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

La recolección de datos primarios involucra a seres humanos, por lo que este estudio considera los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (AMM, 1964). Así mismo, los instrumentos utilizados para la recopilación de información fueron sometidos al comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO obteniendo la aprobación pertinente.

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

Conforme a las consideraciones éticas definidas en esta investigación, cada participante recibirá un consentimiento informado específico para cada instrumento aplicado, es decir, uno destinado a la encuesta y otro a la entrevista. Los documentos correspondientes se encuentran en los apéndices C (Consentimiento informado y autorización para el procesamiento de datos personales en la encuesta) y D (Consentimiento informado y autorización para el procesamiento de datos personales en la entrevista).

## **4. RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentarán los resultados del proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de información, los cuales se procesan para dar alcance a los tres objetivos específicos planteados en este proyecto de investigación de maestría. En el numeral 4.1 se encontrará la información relacionada con la aplicación de las encuestas, y en el numeral de 4.2 se encontrará la información relacionada con la aplicación de las entrevistas. Se encuestaron y entrevistaron a CEO de diferentes empresas o cargos equivalentes como gerentes generales, presidente, jefe de junta directiva entre otras, se aplicaron 60 encuestas y 6 entrevistas a empresas con un tamaño de acuerdo con la clasificación según el decreto 957 de 2019 como pequeñas, medianas y grandes empresas, las personas que participaron afirmaron ser los CEO o tener cargos equivalentes en las organizaciones.

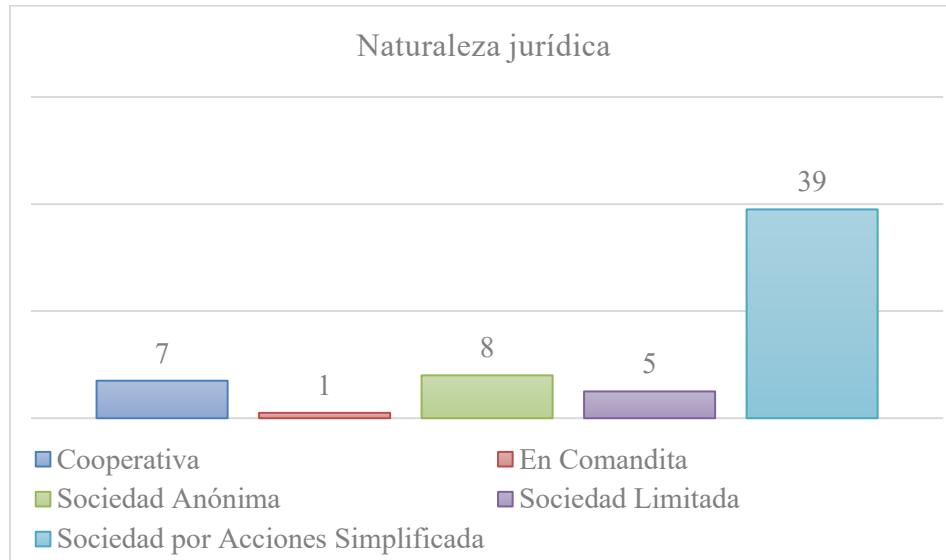
### **4.1. De la encuesta**

A continuación, se presenta una descripción de las principales características de las 60 empresas encuestadas. Este análisis de resultados contempla variables como el tipo de sociedad, el sector económico al que pertenecen, su origen de capital, el tamaño de la empresa, la antigüedad, el grado de escolaridad o nivel educativo de los CEO y rango de edades. Estas variables permiten comprender y tener una visión más clara del tipo de empresa y sus líderes en la estrategia empresarial y gestión de proyectos. Cabe resaltar que todos los líderes que participaron de manera voluntaria del diligenciamiento de la encuesta afirmaron ser los CEO o tener cargos equivalentes según lo detallaba y solicitaba el instrumento para su aplicación en las 60 empresas abordadas.

En las figuras 1 y 2 se ilustra los tipos de sociedades de las empresas encuestadas de acuerdo al instrumento de recolección donde se puede visualizar la participación de las empresas en relación a su clasificación jurídica.

**Figura 1**

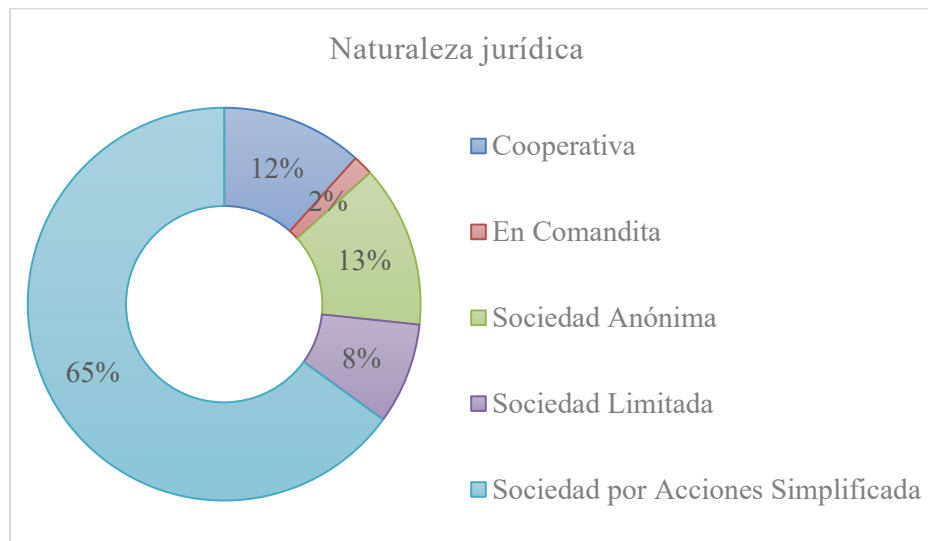
*Clasificación de las empresas según su naturaleza jurídica*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 2**

*Clasificación de las empresas según su naturaleza jurídica en porcentaje*



*Nota.* Elaboración propia

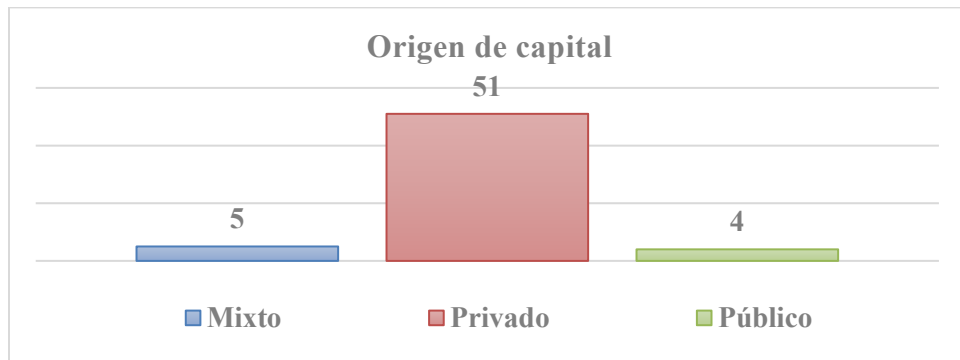
Se encuestaron 60 empresas y de acuerdo con su naturaleza jurídica se encuentra que la Sociedad por acciones simplificada representa el mayor número con un total de 39 empresas

representando el 65%, en segundo lugar, se encuentra las sociedades anónimas con 8 empresas que representan el 13 %, en tercer lugar, están las cooperativas con 7 empresas que representan el 12%, en cuarto lugar, se encuentra la sociedad limitada con 5 empresas que representa el 8%; y por último está una sociedad en comandita que representa el 2%.

Ahora de acuerdo con el origen de capital de las 60 empresas encuestadas, como se ilustra en la figura 3 y 4 se detalla cuantos son privados, mixtos o públicos con su respectivo porcentaje de participación.

**Figura 3**

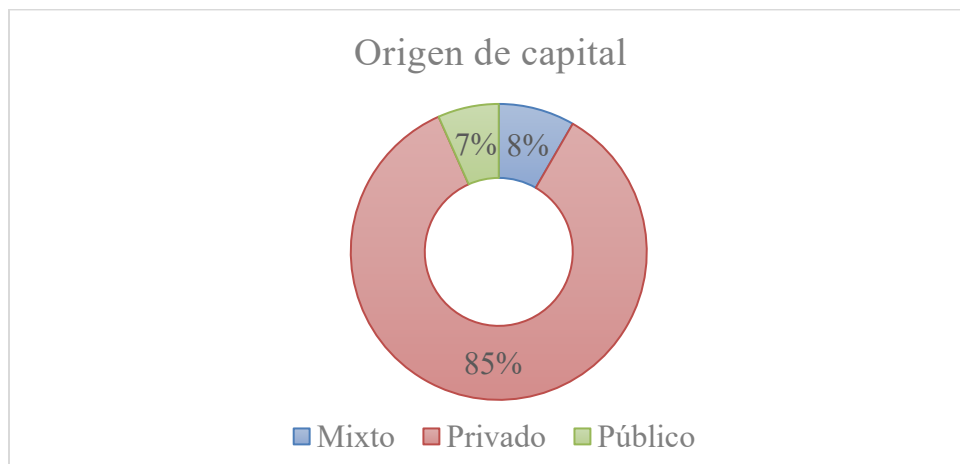
*Cantidad de empresas encuestadas según el origen de capital*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 4**

*Porcentaje de empresas encuestadas según el origen de capital*



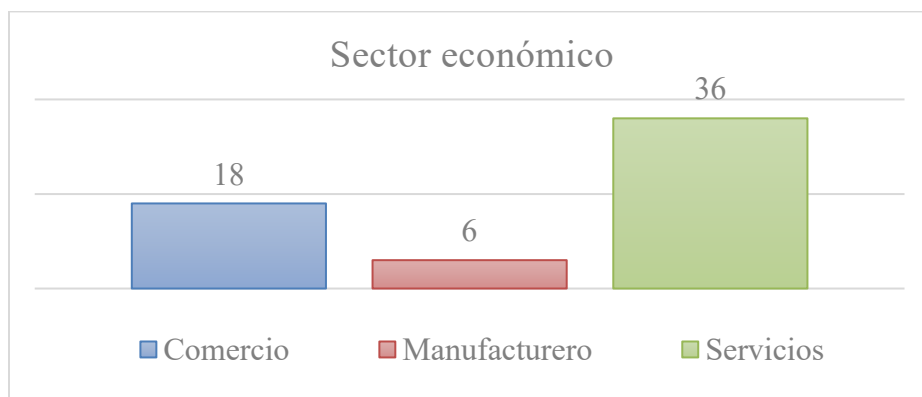
*Nota.* Elaboración propia

Se encuestaron 60 sociedades y de acuerdo con su origen de capital se encuentra que el capital privado representa el mayor número con un total de 51 empresas representando el 85%. En segundo lugar, se encuentra el capital mixto con 5 empresas que representan el 8%. Por último, se encuentra en tercer lugar, el capital público con 4 empresas con el 7% de participación.

Ahora, de acuerdo con el sector económico al que pertenecen las 60 empresas encuestadas y según la clasificación comercio, manufacturero o servicios, se obtienen los siguientes resultados como se ilustra en las figuras 5 y 6 teniendo en cuenta la estructura de los sectores económicos de acuerdo al decreto 957 de 2019.

**Figura 5**

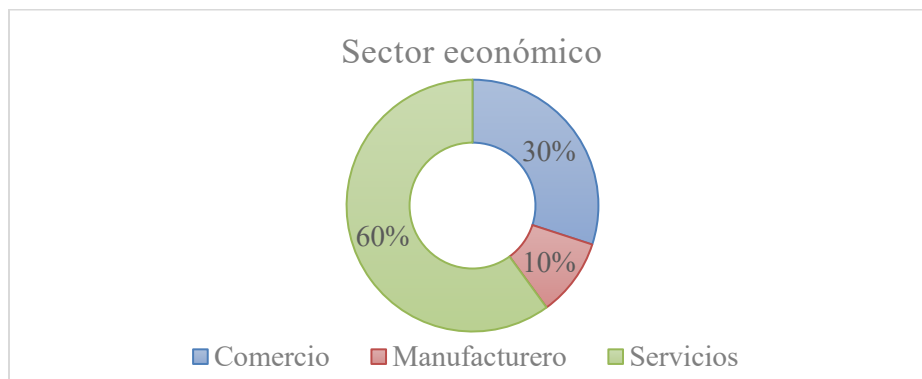
*Cantidad de empresas encuestadas según el sector económico*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 6**

*Porcentaje de empresas encuestadas según el sector económico*



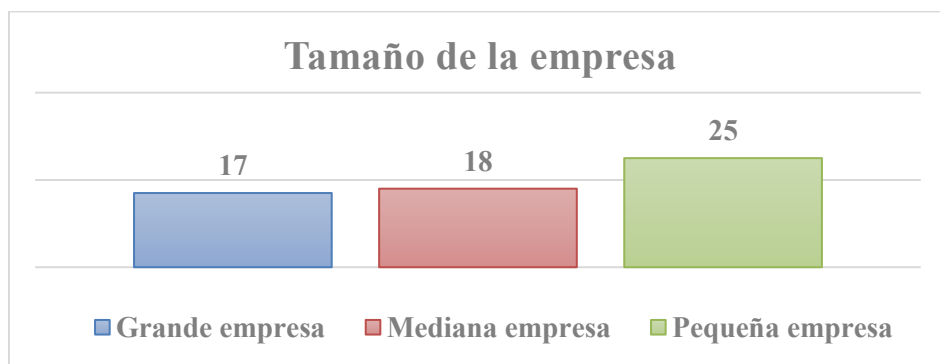
*Nota.* Elaboración propia

De los resultados obtenidos se encuentra que de las 60 empresas encuestadas 36 empresas pertenecen al sector de servicios que representa un 60% ocupando un primer lugar, posteriormente se encuentran 18 empresas que pertenecen al sector comercio representando un 30 %, y por último se encuentran las empresas que pertenecen al sector manufacturero con 6 y que representan el 10%. Siendo predominante las empresas pertenecientes al sector de servicios.

De acuerdo con las 60 empresas encuestadas, estas se encuentran clasificadas en pequeñas, medianas y grandes empresas como se ilustra en las figuras 7 y 8 a continuación, en este punto se podrán conocer su cantidad y porcentaje respectivamente.

**Figura 7**

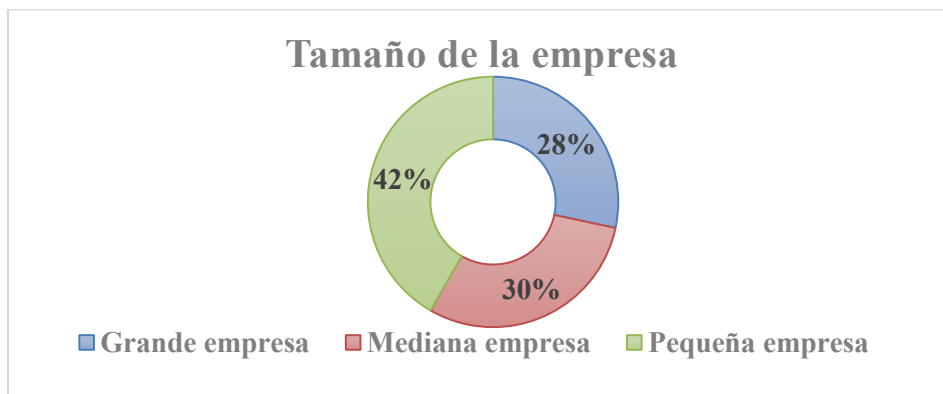
*Cantidad de empresas encuestadas según su tamaño*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 8**

*Porcentaje de empresas encuestadas según su tamaño*



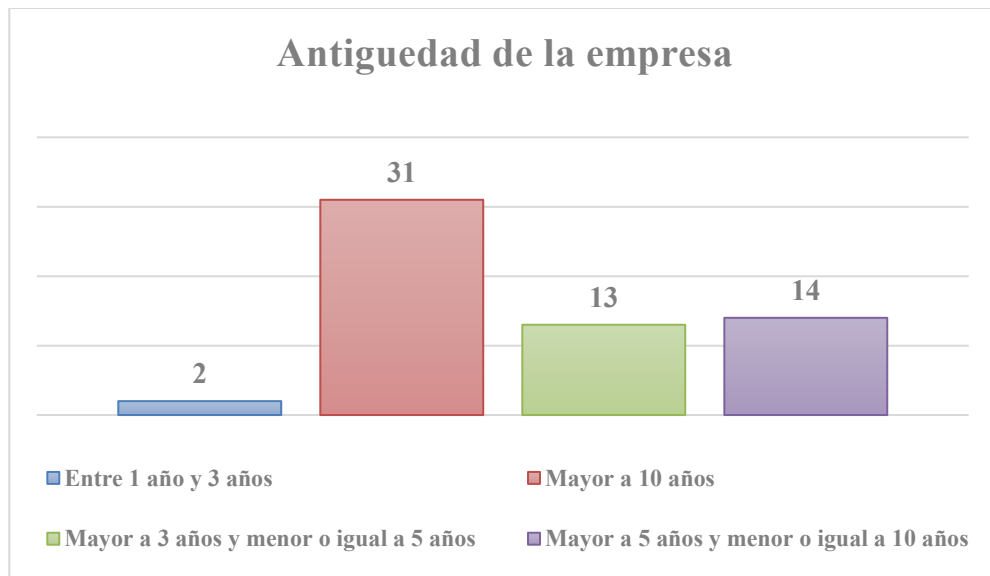
*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, de las 60 empresas encuestadas, en primer lugar, están las empresas con clasificación pequeña con una cantidad de 25 que representan el 42%, en segundo lugar, se encuentra las empresas con clasificación mediana con una cantidad de 18 que representan el 30%, y por último en tercer lugar se encuentra con una clasificación de grande empresa, una cantidad de 17 representando el 28 %, por lo anterior, las empresas predominantes son las pequeñas.

Por otro lado, se estableció o clasifíco la antigüedad de las empresas encuestadas y para este trabajo de campo no se tuvo en cuenta empresas que tuvieran una clasificación de antigüedad o constitución de la empresa menor a 1 año, entendiéndose por antigüedad de la empresa el tiempo de existencia o constitución legal de la misma. En las figuras 9 y 10 se puede observar la clasificación de acuerdo con la antigüedad.

**Figura 9**

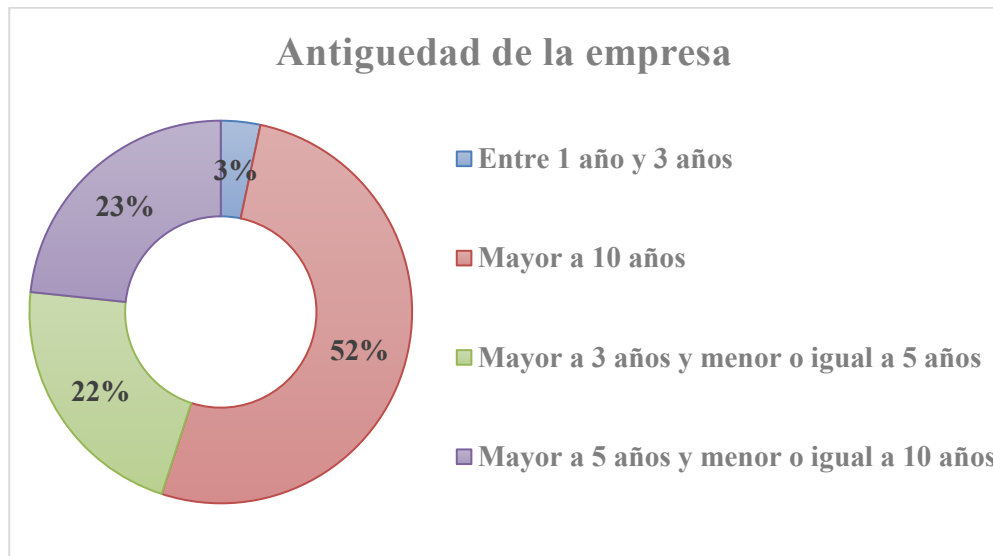
*Porcentaje de empresas encuestadas según su tamaño*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 10**

*Porcentaje de empresas encuestadas según su antigüedad*



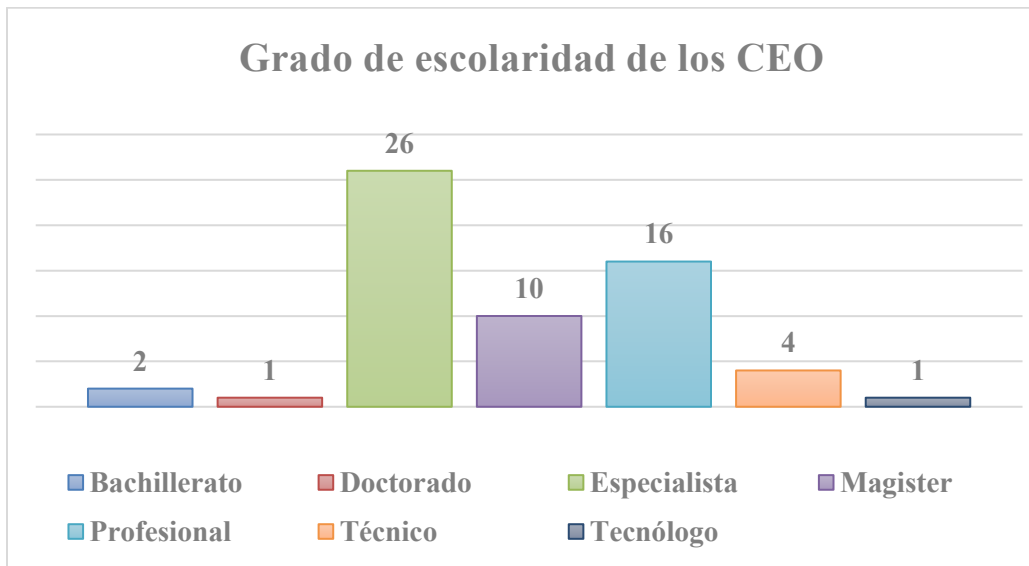
*Nota.* Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican que, de las 60 empresas encuestadas, en primer lugar, se encuentran empresas con una antigüedad mayor a 10 años, con una cantidad de 31 empresas que representan el 52%, en segundo lugar, se encuentra las empresas entre un rango de antigüedad entre 5 a 10 años, con un total de 14 empresas que representan el 23%. En tercer lugar, se encuentra las empresas entre un rango de antigüedad entre 3 a 5 años, con un total de 13 empresas que representan el 22%. Por último, se encuentran las empresas con un rango de antigüedad entre 1 y 3 años, con un total de 2 empresas que representan el 3%. Siendo predominante las empresas con más de 10 años de antigüedad.

También se clasificó el grado de escolaridad o nivel de estudios de los CEO, o cargos equivalentes que respondieron las 60 encuestas sobre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos con el objetivo de determinar la formación de estos líderes. A continuación, en las figuras 11 y 12 se puede apreciar el nivel de estudios en cantidad y porcentaje.

**Figura 11**

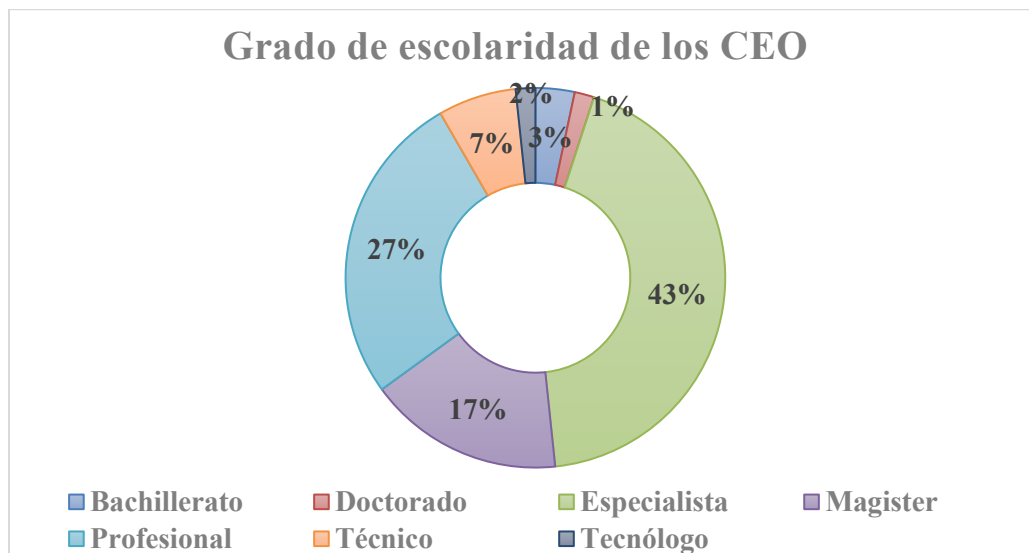
*Grado de escolaridad de los CEO o cargos equivalentes en las empresas encuestadas*



Nota. Elaboración propia

**Figura 12**

Grado de escolaridad de los CEO o cargos equivalentes en las empresas encuestadas en porcentaje



Nota. Elaboración propia

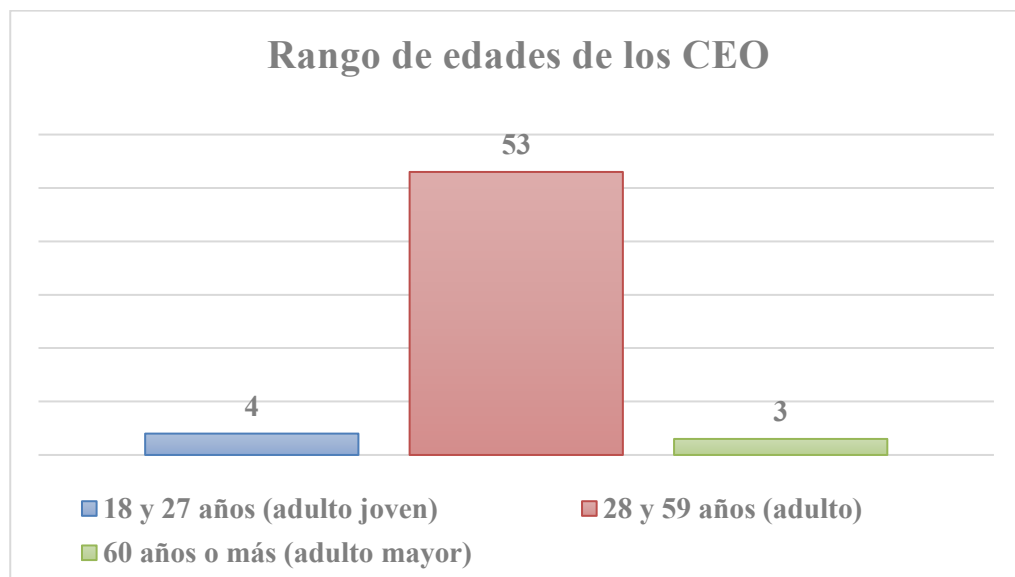
Los resultados obtenidos permiten identificar el grado de escolaridad o nivel de estudios de los CEO o cargos equivalentes de estos líderes entrevistados, encontrado en primer lugar con la mayor cantidad el nivel de especialización con una cantidad de 26 CEO, lo que representa el

43%. Continuamente se encuentra el nivel de estudios nivel profesional lo que representa el 27%. En tercer lugar, se encuentra el nivel de estudios magister con una cantidad de 10 representando el 17%. En cuarto lugar, se encuentra un nivel técnico con una cantidad de 4, lo que representa un 7%. En quinto lugar, se encuentra un nivel de estudios bachillerato con una cantidad de 2, lo que representa el 3%. Por último, se encuentra un nivel de estudios en doctorado y tecnólogo cada uno con una cantidad de 1, representando el 2% cada uno.

También, por medio de la encuesta fue posible conocer los rangos de edades en el cual se encuentran los 60 líderes encuestados, teniendo una clasificación por rangos de edades como se ilustran en las figuras 13 y 14 respectivamente.

**Figura 13**

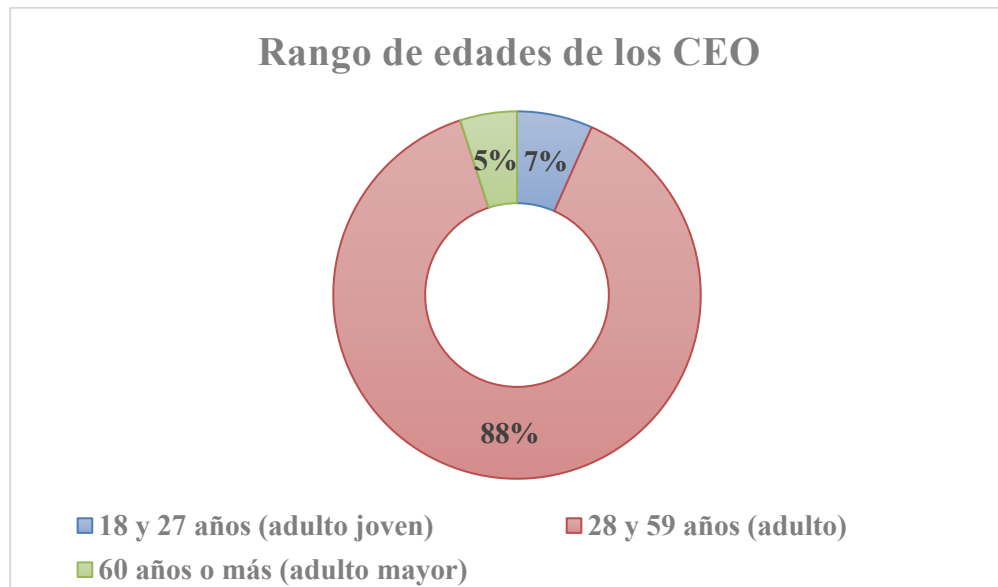
*Rangos de edades de los CEO o cargos equivalentes encuestados*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 14**

*Porcentaje de los rangos de edades de los CEO o cargos equivalentes*



*Nota.* Elaboración propia

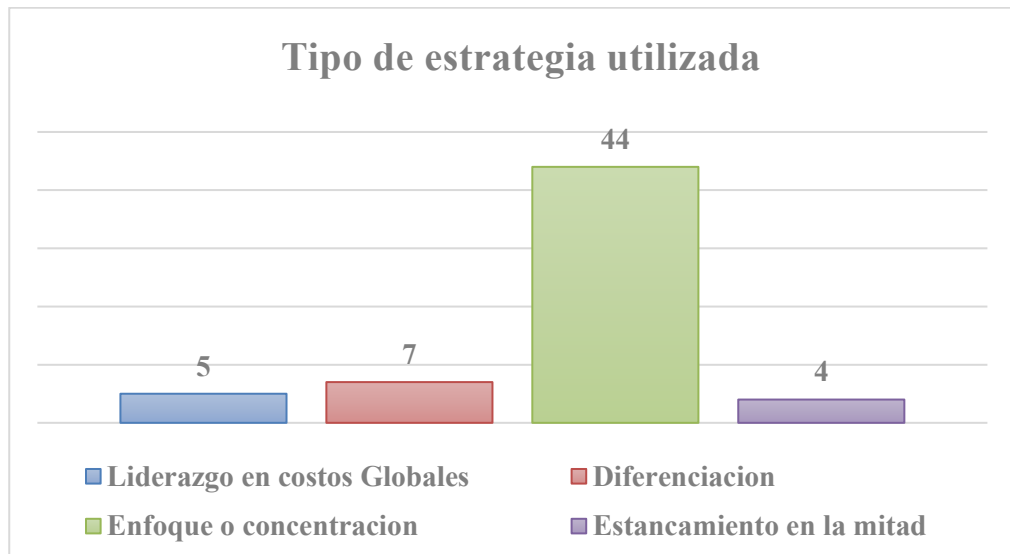
Según los resultados obtenidos muestran que los cargos de CEO o cargos equivalente como gerente general, presidente, jefe de junta directiva entre otros, las edades entre 28 y 59 años (adulto) ocupan el primer lugar, lo que representa un 88%, siendo este rango de edades predominante. En segundo lugar, se encuentra el rango de edades entre 18 y 27 años (adulto joven) con una cantidad de 4, lo que representa el 7%. Y por último se encuentra edad superior a 60 años (adulto mayor) con una cantidad de 3, con el 5 % de participación. La mayoría de los CEO encuestados ocupa un rango de edad entre 28 y 59 años.

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

En el siguiente apartado se permite describir los hallazgos evidenciados según la estrategia genérica de Porter de acuerdo con la estrategia implementada por las organizaciones encuestadas. En la figura 15 y 16 se presenta el tipo de estrategia utilizada por las empresas encuestadas.

#### **Figura 15**

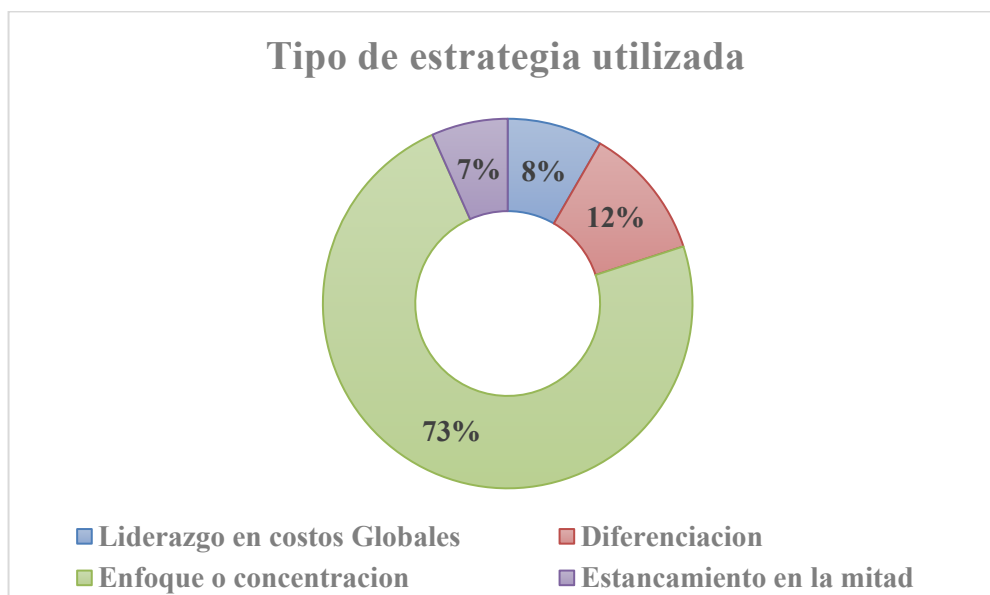
*Tipo de estrategia utilizada*



Nota. Elaboración propia

**Figura 16**

Representación en porcentaje según el tipo de estrategia utilizada



Nota. Elaboración propia

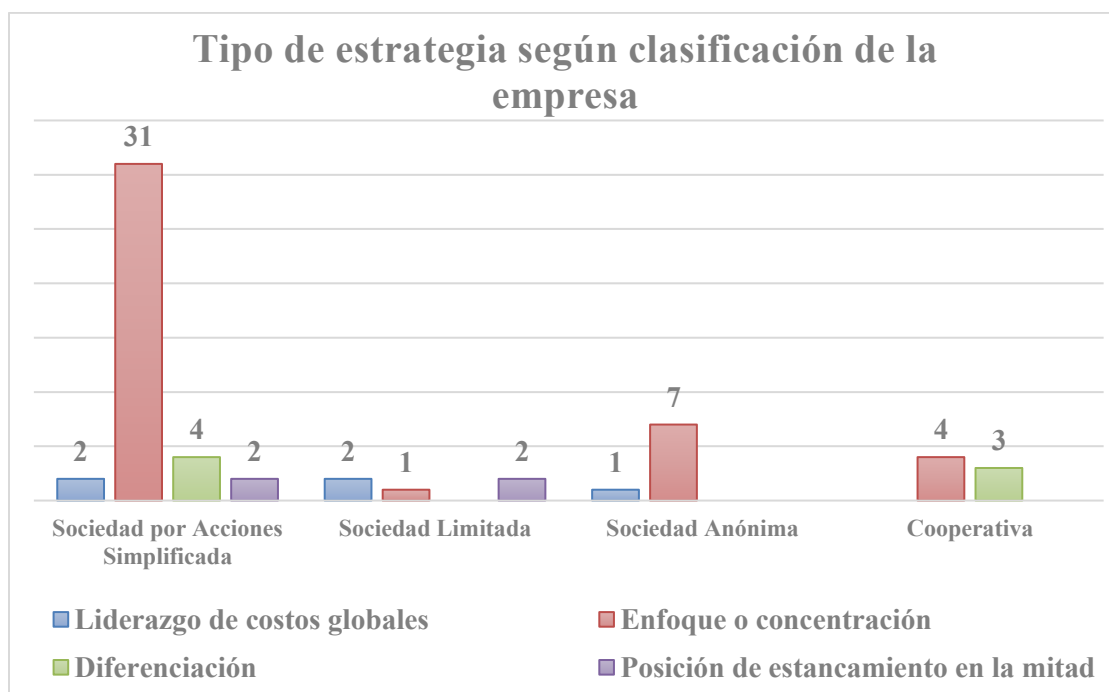
Se puede evidenciar que, de las 60 empresas encuestadas, utilizan en primer lugar la estrategia de enfoque o concentración con una cantidad de 44 que corresponde al 73%. En segundo lugar, se encuentra la estrategia de diferenciación con una cantidad de 7, con el 12% de representación. En tercer lugar, se encuentra la estrategia de liderazgo de costos globales con una

cantidad de 5 lo que representa el 8%. Por último, se encuentra la estrategia clasificada como estancamiento en la mitad con una cantidad de 4, representando el 7%.

Por consiguiente, se presentará en la figura 17 el análisis realizado para el tipo de estrategia en las empresas encuestadas y su relación con la clasificación de la empresa según su naturaleza jurídica expresados en cantidades y representatividad.

**Figura 17**

*Tipo de estrategia utilizada según clasificación de la empresa*



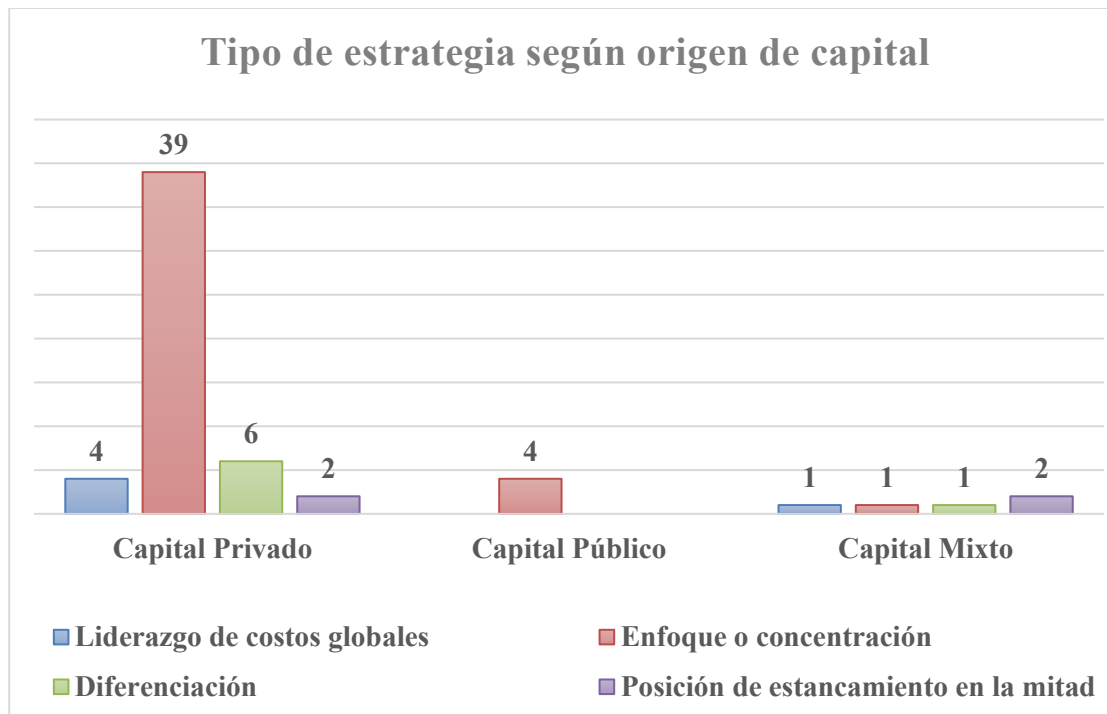
*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo con el tipo de estrategia y la clasificación de las empresas por acciones simplificadas se tiene que 31 aplican una estrategia de enfoque o concentración representando el 79%, 4 organizaciones usan la estrategia de diferenciación que representa el 10%, y seguido se encuentran 2 que usan liderazgo y otras 2 que están estancadas en la mitad equivalente a un 5%. Para las sociedades limitadas, muestran similitud estratégica, que corresponden a 2 empresas en liderazgo de costos, 2 en estancamiento y 1 en enfoque o concentración. Así mismo, se puede observar que, para las sociedades anónimas, predomina la estrategia de enfoque con 7 empresas con el 88% de participación y solo 1 se encuentra en estancamiento. Por último, en las

Cooperativas, aplican estrategias mixtas, con 4 en enfoque o concentración representando el 57% y 3 en diferenciación con el 43%. Es posible ver que la estrategia predominante en la mayoría de las sociedades fue la de enfoque.

**Figura 18**

*Tipo de estrategia utilizada según el origen del capital*



*Nota.* Elaboración propia

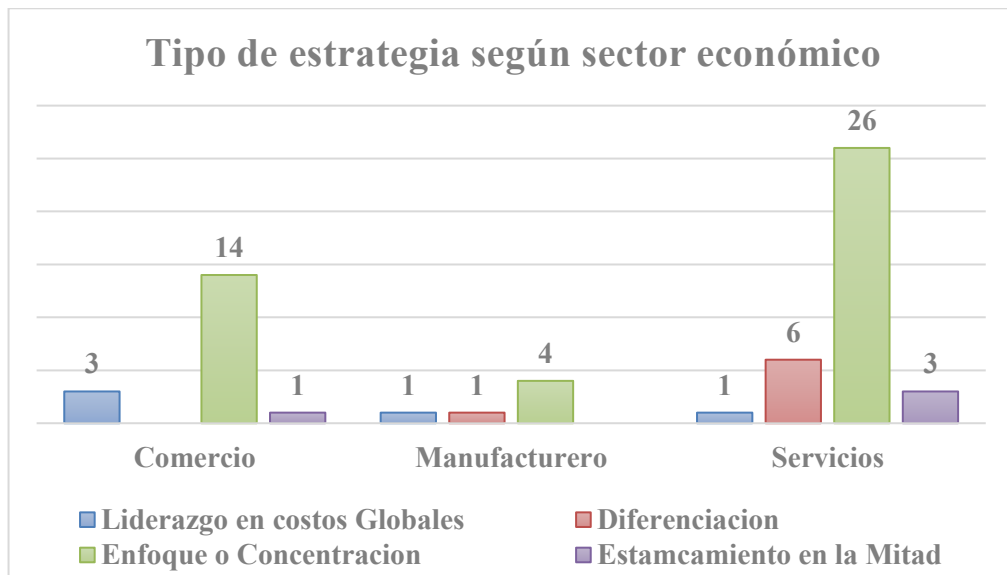
Ante la relación del tipo de estrategia con el origen del capital en las empresas encuestadas, es posible observar que el enfoque de concentración predomina con 39 empresas en las organizaciones con capital privado, esto representa el 76%, en segundo lugar, está la estrategia de diferenciación con el 13% y 6 empresas, seguido, se encuentran 4 en liderazgo de costos (8%) y 2 en estancamiento (4%). Para el capital público solo 4 del total de las empresas se ubican en la estrategia de enfoque o concentración, y para las empresas con capital mixto se encuentran 1 o 2 empresas por tipo de estrategia, ninguna dominante.

Con relación al tipo de estrategia utilizada por las empresas encuestadas, y de acuerdo a su tamaño y clasificación como pequeña, mediana o grande empresa, se puede observar de acuerdo a

la figura 19, que el enfoque o concentración como estrategia más utilizada por las 60 empresas encuestadas, tiene igualmente una participación mayor en los diferentes tamaños de la empresa.

**Figura 19**

*Estrategia utilizada de acuerdo con el sector económico*



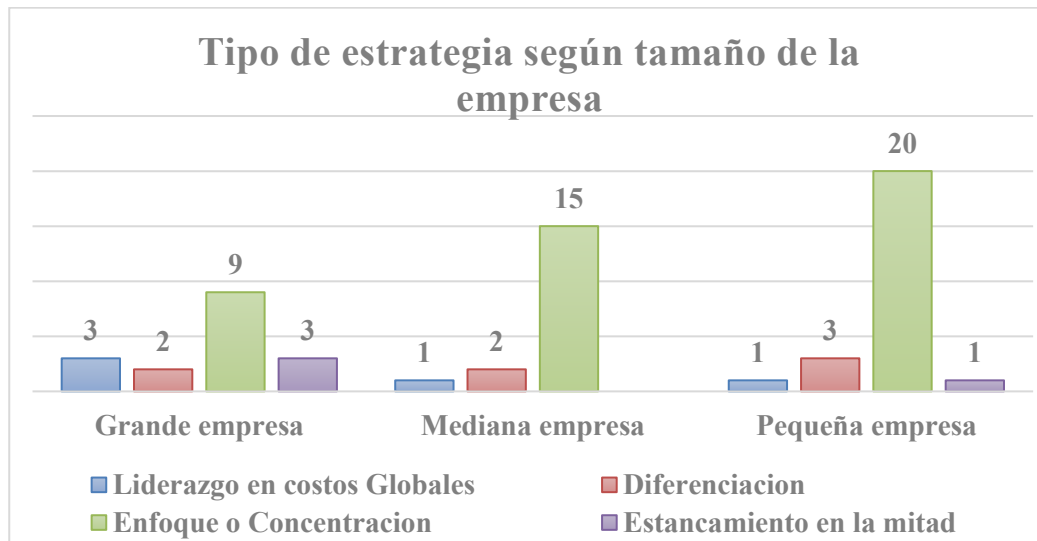
*Nota.* Elaboración propia

Según se observa, el tipo de estrategia utilizada de las 60 empresas encuestadas de acuerdo con el sector económico se encuentra una correlación directa con respecto a la estrategia más utilizada como es la denominada enfoque o concentración en las tres clasificaciones de sector económico analizado, en el sector comercio no se observa la estrategia de diferenciación y en el sector manufacturero no existe la estrategia denominada estancamiento en la mitad. De acuerdo con la figura 19 también se puede observar que el sector de servicios utiliza como estrategia predominante el enfoque o concentración, con una participación en este sector del 72% y para el sector comercio el porcentaje es mucho mayor con el 78%, como estrategia de mayor utilización, y en el sector manufacturero esta estrategia tiene una participación del 67%, en todos los sectores económicos es la estrategia más utilizada.

En la siguiente figura, se muestra la distribución de las estrategias empresariales utilizadas según el tamaño de las organizaciones, grandes, medianas y pequeñas considerando las categorías establecidas en su relación.

**Figura 20**

*Tipo de estrategia utilizada por tamaño de la empresa*



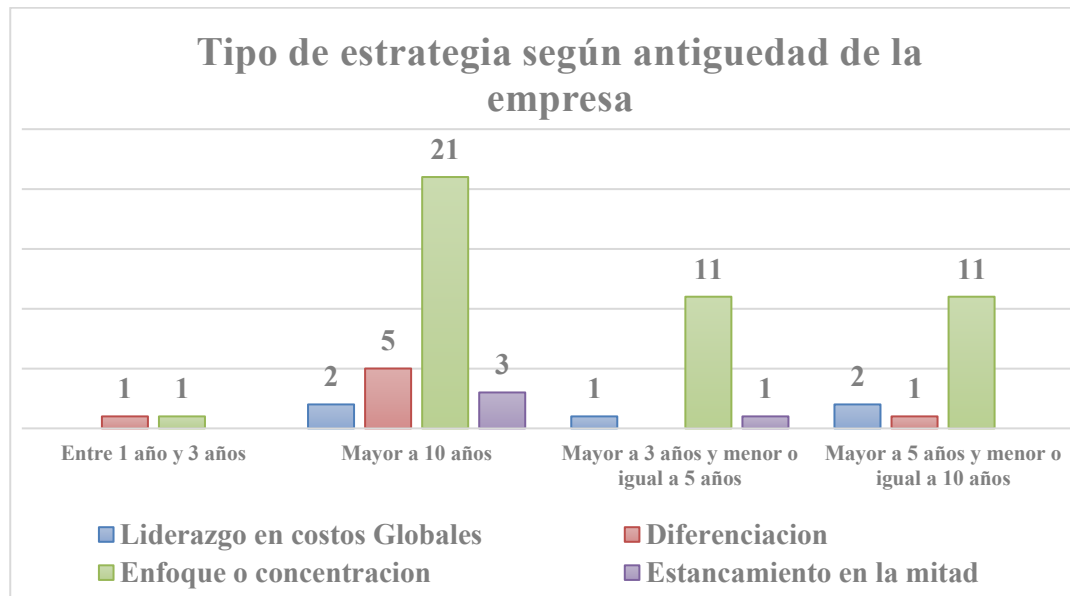
*Nota.* Elaboración propia

En este punto es importante resaltar que las medianas empresas no tiene clasificación de estrategia la denominada estancamiento en la mitad , a diferencia de las grandes y pequeñas empresas que si lo presentan, donde no basa sus estrategias en liderazgo de costos globales, diferenciación y enfoque o concentración, en la pequeña empresa sobresale que el 80% de las empresas utiliza la estrategia de enfoque y concentración, en la mediana empresa sobresale que el 83% emplean la misma estrategia y en las grandes empresas utilizan el 53% la misma estrategia de enfoque o concentración.

Importante revisar las estrategias utilizadas de acuerdo con la antigüedad de la empresa como se puede observar en la figura 21, de acuerdo con la antigüedad las estrategias utilizadas por las empresas encuestadas en el momento en que se llevó a cabo la aplicación la idea es poder encontrar su tipo de relación.

**Figura 21**

*Estrategia utilizada de acuerdo con la antigüedad de la Organización*



Nota. Elaboración propia

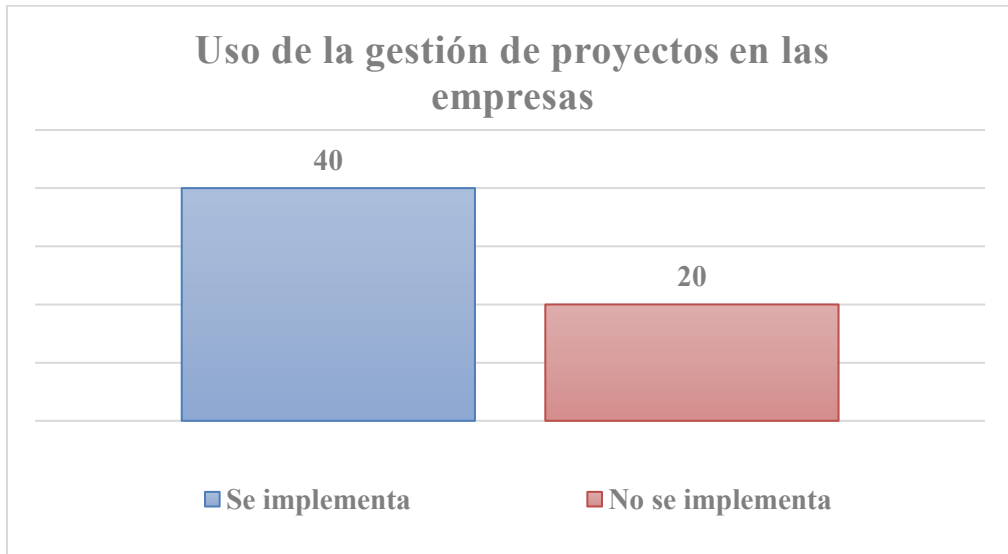
Como resultado en los diferentes tipos de rango de antigüedad la estrategia más utilizada es consecuente con los puntos anteriores, en la utilización de la estrategia denominada enfoque o concentración y se puede observar que las empresas con más de 10 años de antigüedad utilizan esta estrategia con una participación del 68%, con una mayor participación las empresas entre 3 y 5 años utilizan esta estrategia con una participación del 85%. Las empresas entre 5 y 10 años utilizan esta estrategia con una participación del 79%, y la empresa joven entre 1 y 3 años utilizan esta estrategia con una participación del 50%. Importante resaltar que las empresas con una antigüedad mayor a 10 años utilizan todas las estrategias y las empresas más jóvenes entre 1 y 3 años utilizan solo el 50% de las estrategias estudiadas.

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

En el siguiente apartado se describirán los hallazgos evidenciados según el uso de la gestión de proyectos como herramienta empresarial en cada organización según su participación. En las figuras 22 y 23 se presentan la distribución de las empresas en cantidad y porcentaje.

#### Figura 22

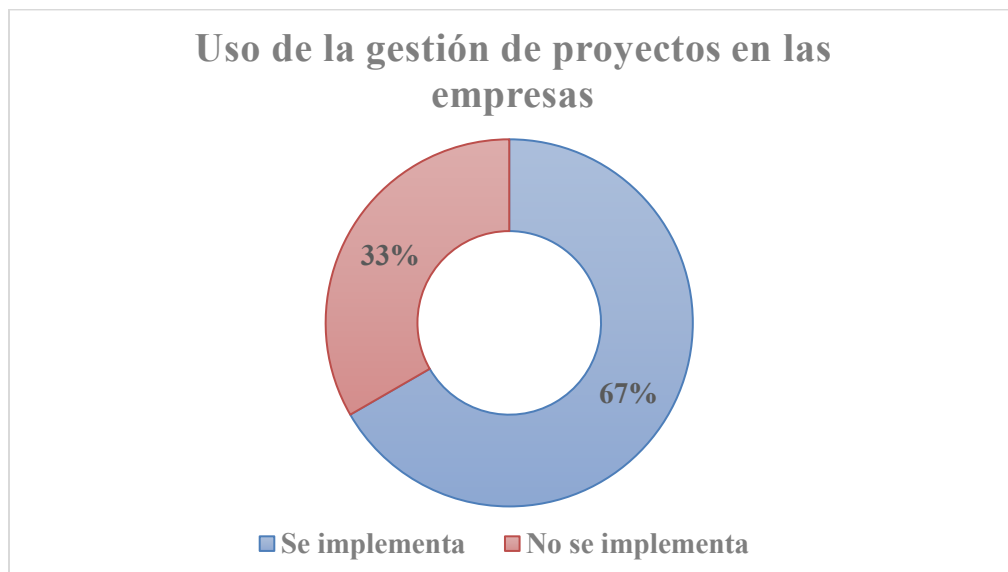
*Uso de la gestión de proyectos en las empresas*



Nota. Elaboración propia

**Figura 23**

*Porcentaje del uso de la gestión de proyectos en las empresas*



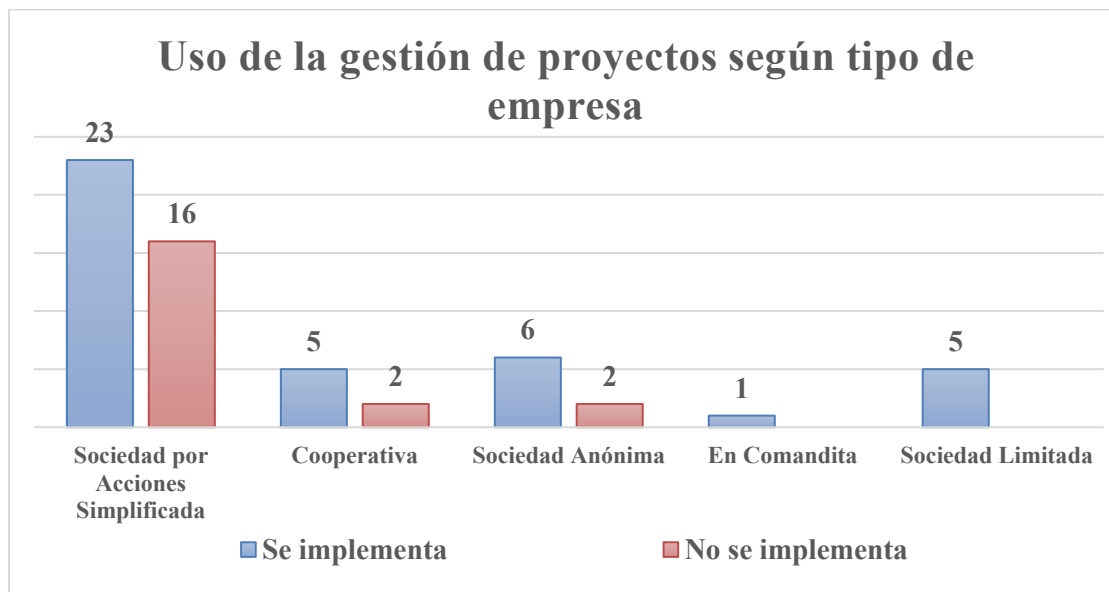
Nota. Elaboración propia

En las 60 empresas encuestadas, 40 de los CEO afirmaron que en la empresa se implementa la gestión de proyectos, siendo así, la representación en porcentaje es del 67%, este valor es representativo, más de la mitad lo usa en las organizaciones, por otro lado 20 manifestaron no implementarla lo que representa en porcentaje un 33%.

En la siguiente figura a continuación, se observa el tipo de estrategia y la relación con el tipo de empresa, esta compara cuantas empresas implementan y cuantas no implementan la herramienta administrativa en función de su naturaleza jurídica.

**Figura 24**

*Uso de la gestión de proyectos según tipo de empresa*



*Nota.* Elaboración propia

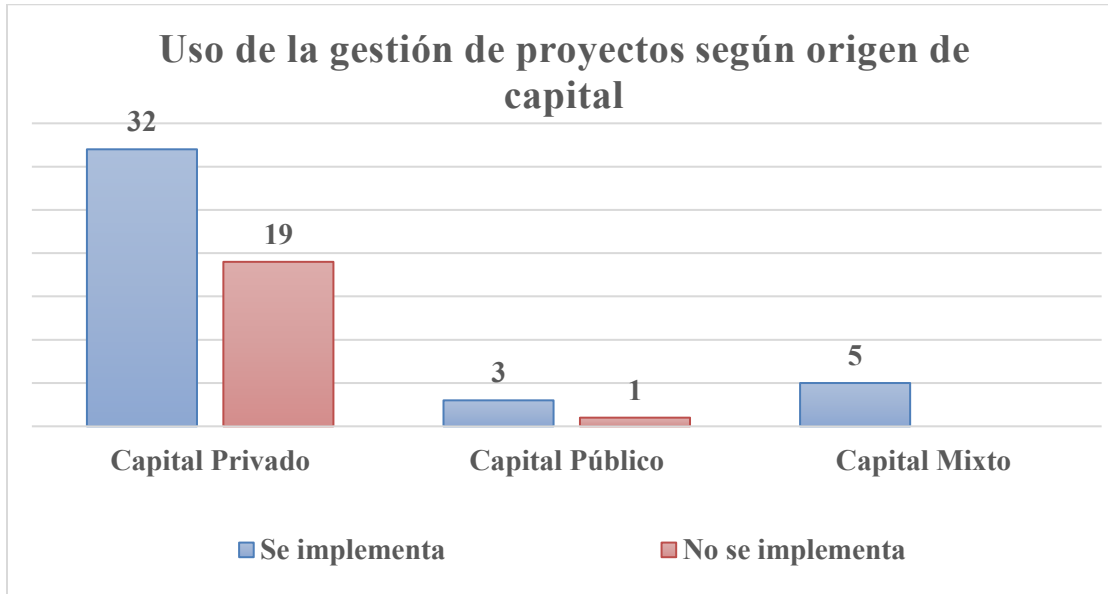
Es posible observar que en las empresas de tipo sociedad por acciones simplificadas domina la implementación de la gestión de proyectos, 23 empresas representan el 59% mientras que 16 empresas en el mismo tipo naturaleza jurídica no lo usan (41%). Las cooperativas, siendo 7 en total de la muestra de 60, la mayoría lo implementan con 5 empresas (71%) y solo 2 no lo usan, para el caso de la sociedad anónima, el comportamiento es similar en dominancia con el anterior, de 8 empresas 6 hacen uso de la gestión de proyectos representando el 75% y 2 empresas no lo usan (25%), por otro lado, están las empresas en comandita y sociedad limitada que para este caso todas las empresas hacen uso. Es importante reconocer que en la mayoría de organizaciones se hace uso de la gestión de proyectos.

La figura 25 presenta el nivel de adopción de la gestión de proyectos en las empresas según el origen de capital, sea privado, público o mixto, permite evidenciar la diferencia entre las

organizaciones que actualmente optan por hacer uso de la herramienta y las que no lo hacen permitiendo identificar tendencias.

**Figura 25**

*Uso de la gestión de proyectos según origen de capital*



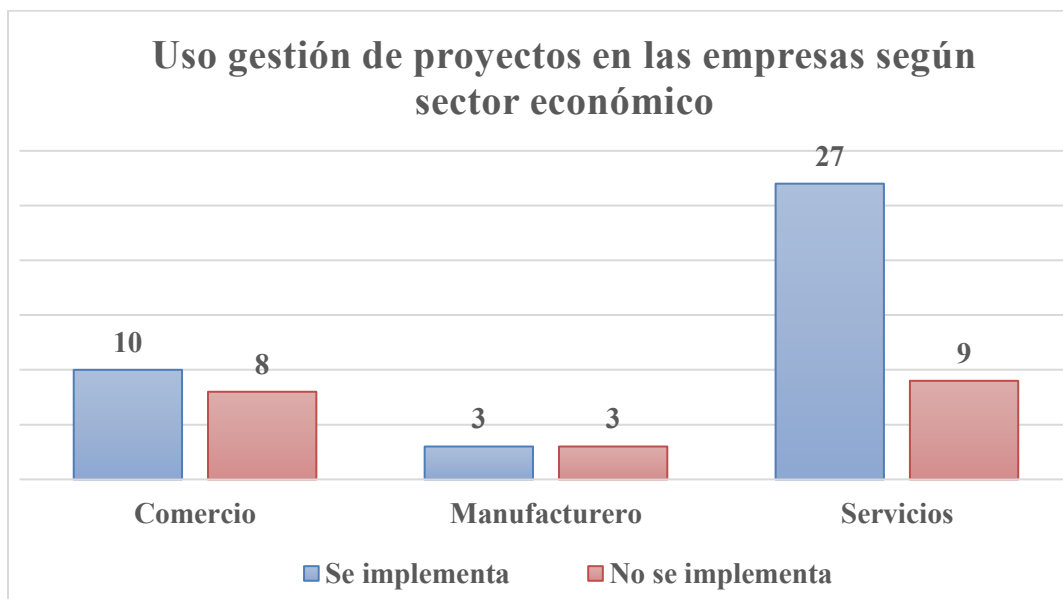
*Nota.* Elaboración propia

Es bastante importante reconocer que en los tres tipos de capital la mayoría de las empresas usan la gestión de proyectos, en las organizaciones con capital privado 32 empresas lo usan representando el 63%, mientras que 19 empresas respondieron que no (37%), en cuanto al capital público, que en total lo representan 4 empresas, 3 lo usan siendo esto equivalente al 75% y solo 1 no lo hace (25%), para las empresas con origen de capital mixto, las 5 organizaciones lo hacen representando el 100%.

Ahora, con la siguiente figura sobre el uso de la gestión de proyectos en las 60 empresas encuestadas y su relación con el sector económico al que pertenecen, se podrá generar un análisis como se implementa por cada sector y la dominancia de esta herramienta en las organizaciones.

**Figura 26**

*Uso de la gestión de proyectos en las empresas según sector económico*



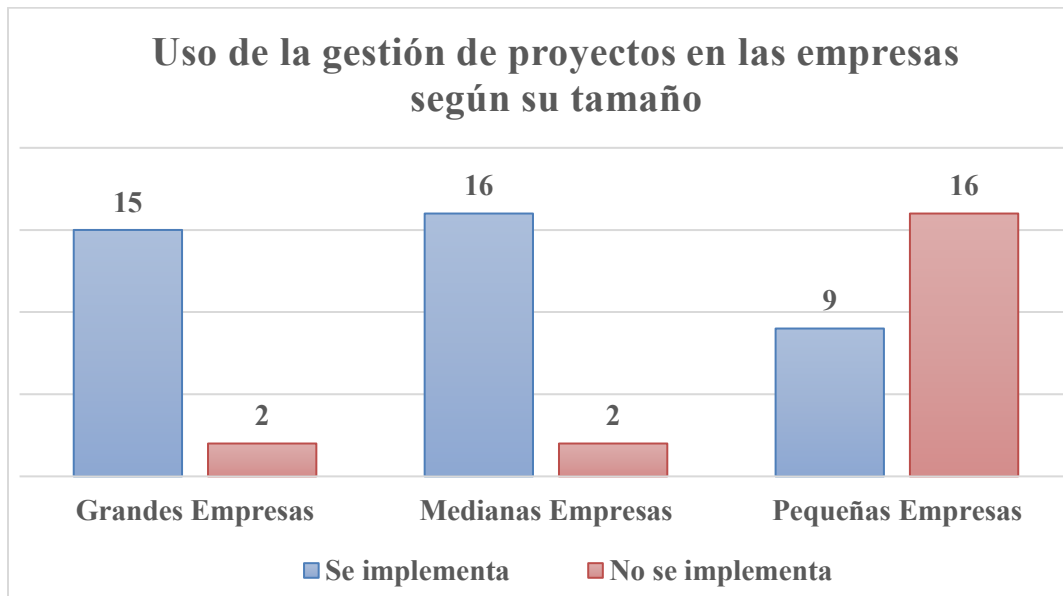
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con los sectores económicos, el de servicios ha presentado un mayor número de empresas sobre el total de las 60, de las 36, 27 usan la gestión de proyectos equivalente al 75%, mientras que el 25% no lo hace con 9 empresas, ahora, en el sector comercio, se logra evidenciar que 10 empresas usan la gestión de proyectos representando el 56% y 8 no lo hacen (44%), para el sector manufacturero, la relación es equilibrada, 3 hacen uso y 3 no, cada una participa con el 50%.

Es interesante la siguiente relación entre el uso de la gestión de proyectos en las empresas según su tamaño, cabe resaltar que para este proyecto se eligieron las pequeñas, medianas y grandes, en las 60 organizaciones que se aplicaron las encuestas se podrá observar por medio de la figura 27 como fue ese comportamiento y si influye de alguna manera el tamaño de la organización.

### Figura 27

*Uso de la gestión de proyectos en las empresas según tamaño*



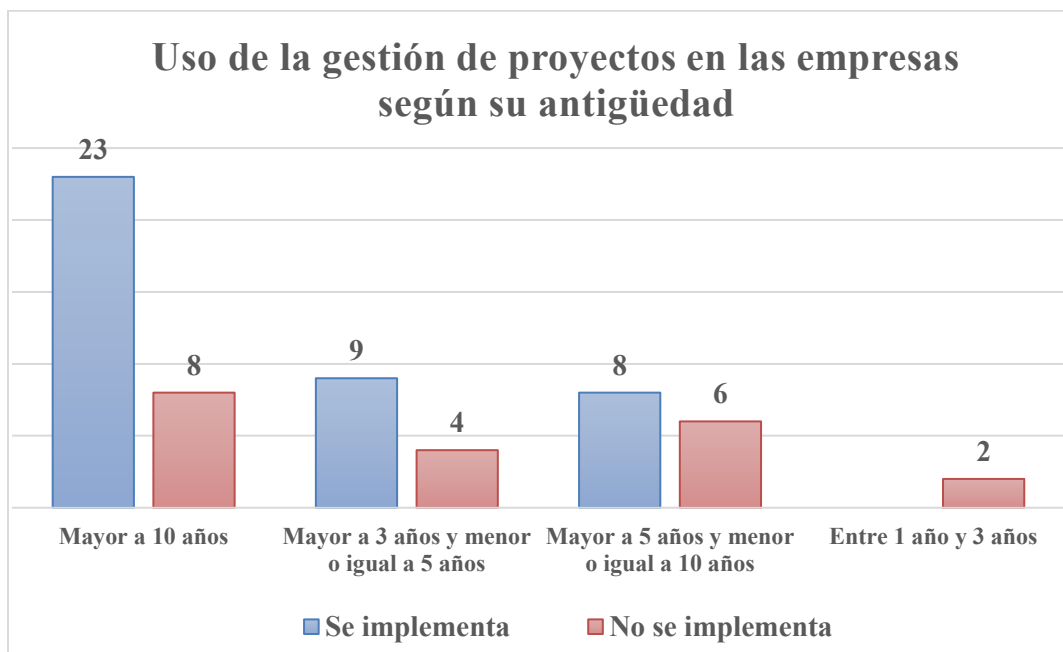
*Nota.* Elaboración propia

Se logra apreciar la dominancia del uso de la gestión de proyectos en las grandes y medianas empresas, muy contrario con las de tamaño pequeño, de las 17 grandes empresas 15 implementan la gestión de proyectos siendo este un 88% en representación, solo 2 organizaciones no lo hacen (12%) el cual es bajo en comparación con los que lo hacen, en las medianas empresas, 16 hacen uso de la herramienta casi muy similar en participación con las grandes empresas representado el 89% y 2 no usándolo (11%), el caso es muy diferente con las pequeñas empresas, donde domina el no uso con el 64% de representación (16 empresas) y solo 9 empresas usándolo (36%).

En la siguiente figura 28, se podrá observar la relación encontrada entre el uso de la gestión de proyectos y la antigüedad en las 60 empresas encuestadas, se podrá conocer con las respuestas de los CEO que tanto influye este factor en la aplicación de la herramienta.

**Figura 28**

*Uso de la gestión de proyectos en las empresas según su antigüedad*



*Nota.* Elaboración propia

Según se observa, en las organizaciones mayor a 10 años se muestra un repunte en la implementación del uso de la gestión de proyectos, 23 empresas representan un 74%, solo 8 organizaciones no lo implementan (26%), en las empresas mayor a 3 años y menor o igual a 5 años, la diferencia entre ambas condiciones en cuanto proporción es similar al anterior, 9 empresas lo implementan con un porcentaje del 69% y 4 no lo hacen (31%), para las empresas con antigüedad mayor a 5 años y menor o igual a 10 años, la proporción varía, estando casi equilibradas en cantidad, de las 14 empresas, 8 hacen uso de la gestión de proyectos y que representan el 57%, mientras que 6 empresas (43%), por último, y muy diferente a las otras variables las 2 empresas entre 1 y 3 años respondieron que no lo usan (100%).

#### 4.2. De la entrevista

En este punto se detallarán los resultados de las entrevistas aplicadas a 6 CEO o cargos equivalentes en las diferentes pequeñas, medianas y grandes empresas, por medio de este instrumento de recolección se recopilaron datos significativos que aportan una visión más amplia

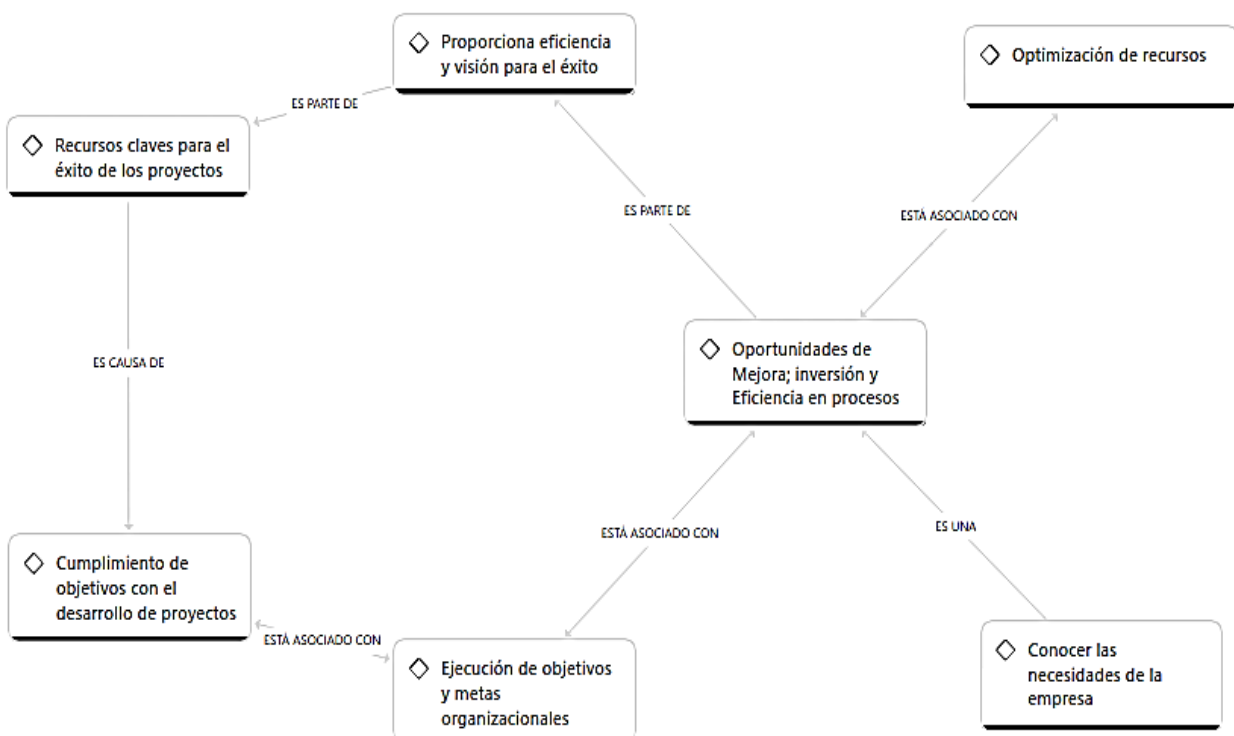
sobre el tema de estudio para este proyecto de grado. A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos en este proceso.

#### 4.2.1. Procesamiento y análisis

Para la pregunta número uno que está planteada así: Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de proyectos? Se obtuvo mediante el procesamiento siete códigos como se ilustra en la figura 1.

**Figura 29**

*Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de proyectos?*



*Nota.* Elaboración propia

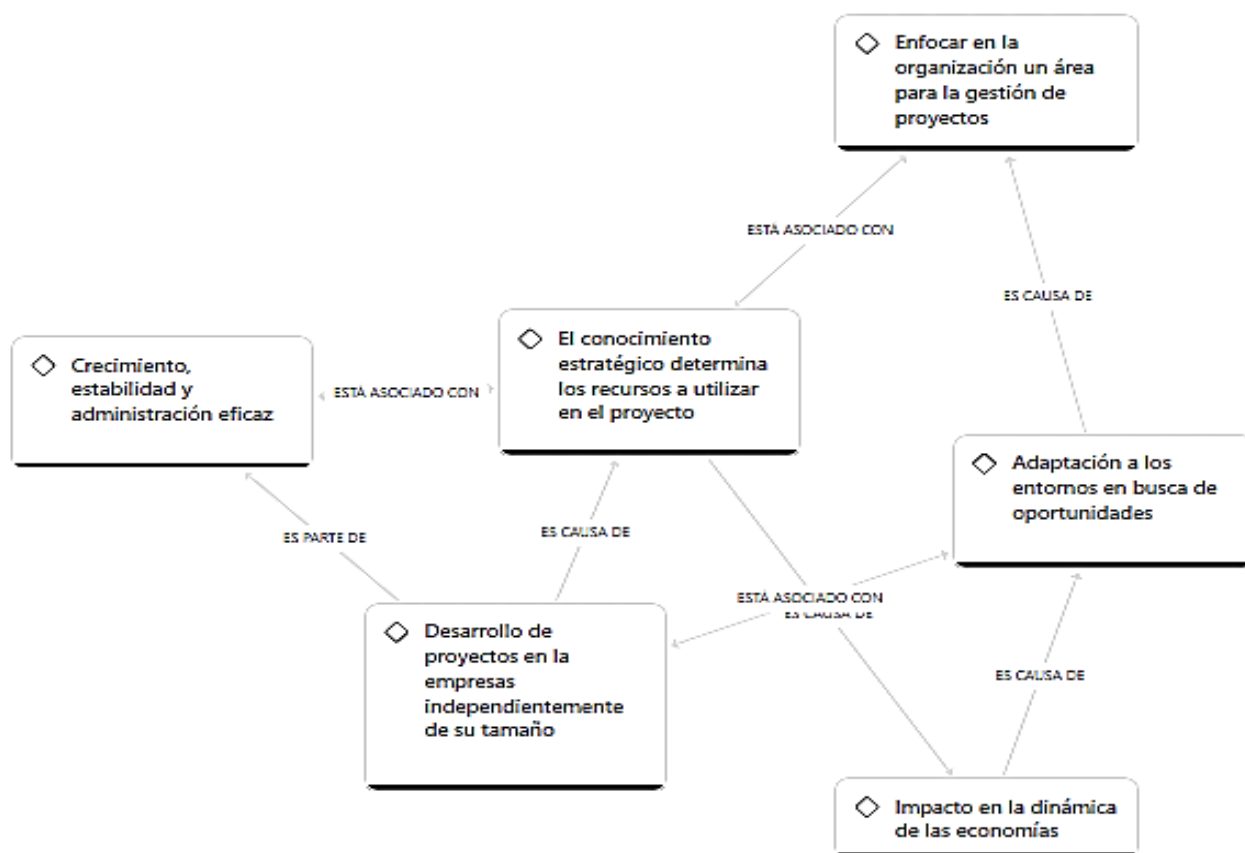
Se identifica en la ilustración la importancia de gestionar proyectos para que los procesos sean eficientes y la utilización de los recursos sea adecuada. El conocimiento que se tenga de la organización es vital para lograr identificar oportunidades de mejora, que son claves para alcanzar el éxito y, los recursos fundamentales para alcanzar los objetivos.

La estructura muestra la interconexión entre los recursos claves, el cumplimiento de objetivos, la eficiencia organizacional y la necesidad de alinear los procesos contemplando las oportunidades de mejora y así, desarrollar proyectos en las organizaciones.

En la segunda pregunta que expresa la oportunidad de conocer según el punto de vista de los CEO en cuanto a cuáles son los puntos o causas que hace necesaria o no la gestión de proyectos dentro de las empresas, el análisis realizado arrojó seis códigos como lo muestra la figura a continuación.

**Figura 30**

*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?*



*Nota.* Elaboración propia

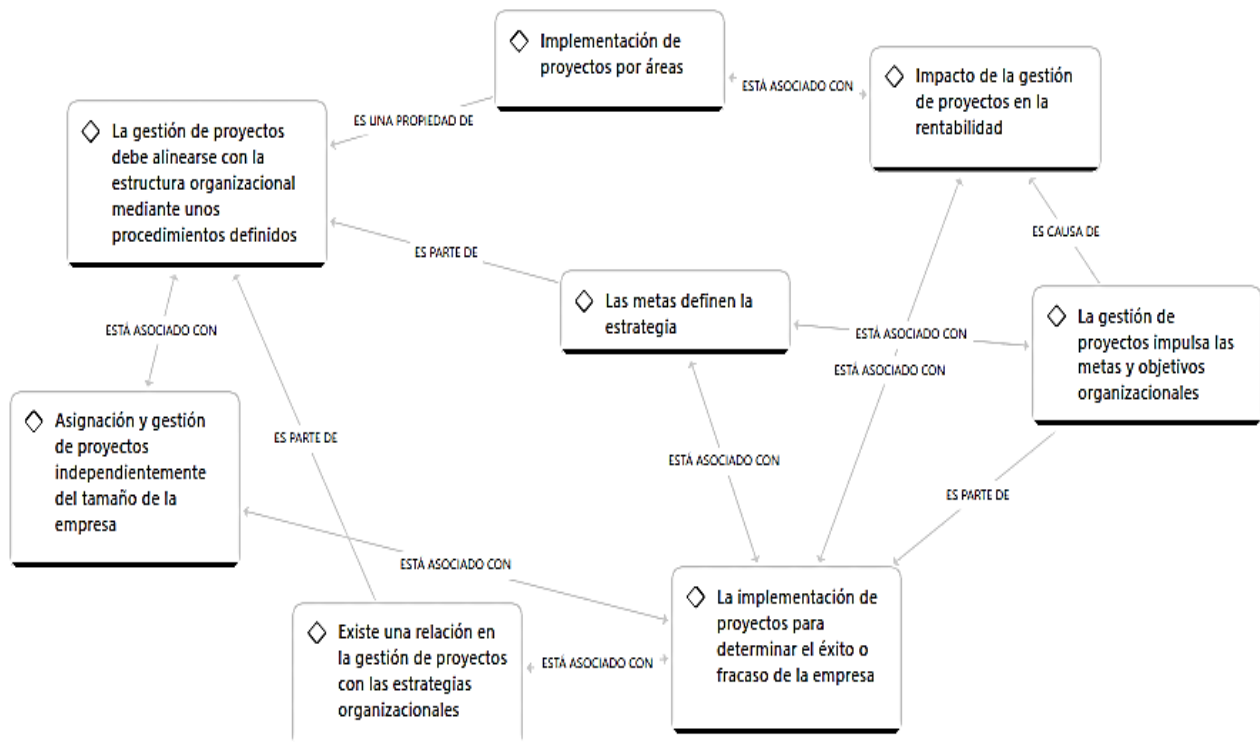
Se destaca la importancia de la visión estratégica sobre la gestión de proyectos en las empresas independientemente de su tamaño, se mencionan puntos que hacen necesario gestionar

proyectos como lo son la administración eficiente, el crecimiento, la adaptación a los entornos, el conocimiento estratégico para la asignación de recursos, la estabilidad y el impacto en mercados dinámicos. Todos interconectados y enfocados en llevar a las organizaciones al desarrollo positivo y sostenible en el tiempo, también, la sugerencia de contar con un área en la organización para la gestión de estos.

En la tercera pregunta se aplicó el siguiente planteamiento: 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? En esta se logra observar ocho códigos relacionados según las respuestas de los CEO analizadas.

**Figura 31**

*Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es posible anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa en la cual labora?*



*Nota.* Elaboración propia

En la representación gráfica se destaca la relación entre la gestión de proyectos en la organización con la estrategia empresarial, de esta surgen varias asociaciones como el impacto



Se logra abordar la conexión de un contenido amplio de conceptos y afirmaciones que integran la importancia de la gestión de proyectos en las organizaciones apuntando a la consecución de los objetivos y metas establecidas para operar y generación de alternativas de éxito. De acuerdo con las respuestas procesadas se concluye que la gestión de proyectos optimiza recursos, aporta a la eficiencia, direcciona el cumplimiento de objetivos, permite trabajar en las oportunidades de mejora, pero también, es importante conocer cuáles son los requerimientos de cada organización y adaptarlas según corresponda. Por medio de la gestión de proyectos las empresas pueden prepararse para responder ante el impacto de la dinámica en la economía, ayudar al crecimiento y sostenibilidad, así mismo, que, el desarrollo de proyectos aplica para las empresas independientemente del tamaño, y que, la relación con la estrategia impacta en las metas y objetivos, y debe ir de la mano con la estructura organizacional con procedimientos bien definidos.

## 5. CONCLUSIONES

En la presente investigación de acuerdo con el planteamiento del primer objetivo específico sobre definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las pequeñas, medianas y grandes empresas en Medellín – Colombia, se logró evidenciar que los resultados de acuerdo con la aplicación de las encuestas en las 60 empresas, la estrategia más utilizada corresponde a la de enfoque o concentración la cual se caracteriza por dirigir los esfuerzos hacia un grupo específico de consumidores y una categoría determinada de productos atendiendo las necesidades de un mercado particular como factor clave dentro del proceso competitivo.

Ahora, revisando el segundo objetivo específico sobre la caracterización en el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las pequeñas, medianas y grandes empresas en Medellín – Colombia, se puede observar con los resultados que la mayoría de las empresas hacen uso de la gestión de proyectos dentro de su organización implementando mecanismos, estrategias y herramientas como base para el desarrollo de los objetivos y toma de decisiones.

El tercer objetivo específico para identificar la perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial, el resultado del procesamiento de los datos logra relacionar que la gestión de proyectos es importante en las organizaciones y en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, a partir del análisis de las respuestas, se determina que la gestión de proyectos contribuye a una mejor utilización de los recursos, impulsa la eficiencia operativa y fomenta la mejora constante. Además, se observa que esta práctica permite a las organizaciones estar mejor preparadas para enfrentar los cambios en el entorno económico, lo que favorece su desarrollo y permanencia en el mercado.

En cuanto al objetivo general de este proyecto para 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 en Medellín - Colombia, según perspectiva de sus CEO, el análisis realizado permite evidenciar que la estrategia predominante en las organizaciones encuestadas se orienta hacia un enfoque de concentración. Según la perspectiva de los CEO la

gestión de proyectos representa una herramienta estratégica que puede influir positivamente en la rentabilidad empresarial, en la estructuración de procesos internos, en el impulso hacia el logro de metas y objetivos corporativos, así como en la designación de áreas específicas para la ejecución de los proyectos.

Según la pregunta de investigación ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las pequeñas, medianas y grandes empresas en la ciudad de Medellín - Colombia y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa? Se logra hallar en los resultados que tanto las pequeñas, medianas y grandes empresas hacen uso de las diferentes estrategias destacando que la estrategia de enfoque de concentración domina en los tres diferentes tamaños de empresas, sin embargo, las estrategias de liderazgo en costos globales, diferenciación y enfoque también forman parte del modelo estratégico propuesto por Porter. La conexión entre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos guarda una relación directa con el tamaño de la organización, cuanto mayor es la complejidad estructural, más se requiere la aplicación de metodologías integrales de gestión de proyectos que aseguren una implementación coherente de las iniciativas estratégicas.

Es interesante concluir que, en la presente investigación, hay una coherencia entre lo que se plantean en las afirmaciones de Gómez-Cano y Sánchez-Castillo, 2021, donde mencionan que tanto la eficacia en la gestión de proyectos como el logro de los objetivos empresariales contribuyen al fortalecimiento y evolución de los procesos organizacionales, siempre que estén alineados con dicho propósito y, también, el planteamiento de Meléndez y El Salous, (2021), quienes afirman que mediante la gestión de proyectos, una organización busca optimizar sus procesos operativos, abordando aspectos clave como la eficiencia en costos y tiempos, el aseguramiento de la calidad, el fortalecimiento de la toma de decisiones por parte del personal y su nivel de compromiso, así como la mejora en la relación con los distintos grupos de interés, efectivamente en la investigación realizada, los CEO confirman que la gestión de proyectos permite a las organizaciones anticiparse y adaptarse a los cambios económicos, contribuyendo al crecimiento y la sostenibilidad. Esta práctica es aplicable a empresas de cualquier tamaño, ya que su implementación estratégica influye directamente en el logro de metas y objetivos, además, debe estar alineada con la estructura organizacional y respaldada por procesos claramente establecidos.

## Referencias

- Abels, P. B. & Martelli, J. T. (2013). CEO duality: How many hats are too many? *Corporate Governance*, 13(2), 135–147.
- Abrego Rodríguez, A., & Mujica Chirinos, N. (2022). Estrategias de marketing digital y de e-commerce para potenciar las ventajas competitivas en los entornos virtuales de las empresas de servicios de la ciudad de Panamá en tiempos de COVID-19. *FAECO SAPIENS*, 5(1), 42-70.
- Aguirrea, M. C. U., & Peña, L. J. G. (2021). Pensamiento Estratégico de Whittington. Una mirada epistemológica a su concepción. *Telos*, 23(2), 391-402.
- Alcaldía de Medellín. (1 de septiembre de 2022). *Medellín imparable en recuperación y crecimiento económico*. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/medellin-imparable-en-recuperacion-y-crecimiento-economico/>
- AMM (1964). *Declaración de Helsinki de la AMM– principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*.
- Analuisa, F. L., & Yacelga, A. M. (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.
- Arce, A., Lorena Trinidad, M., & Moreno Zambrano, M. (2021). Las Mipymes turísticas, un acercamiento a su dimensión. Caso región Costa Sur del estado de Jalisco, México, En Ortega, Lujano & de la Torre (Eds) *Perspectivas locales y regionales sobre el desarrollo social y económico Vol 1*. pp. 13-42.
- Barrera, J. (2017). Organizaciones y empresas. *Relación, diferencias y clasificaciones*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Barrera Liévano, J. A., Méndez Ortíz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito "gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas. *Apuntes*, 49(91), 189-210.
- Barrera Liévano, J. A., & Parra Ramírez, S. M. (2020). Factores determinantes para el acceso de las MIPYME al crédito gota a gota. *Revista republicana*, (28), 217-236.
- de León, P. D. R. N. (2012). Administración de pequeñas empresas. *México: Red Tercer Milenio*.

- Calderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., & Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista espacios*, 42(20), 2.
- Calderón, X. N. Y., Soledispa, R. A. V., & Poveda, M. L. P. (2021). Crecimiento empresarial: estrategia de desarrollo del mercado en el sector MIPYMES. *Revista Publicando*, 8(31), 82-95.
- Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). *Herramientas Empresariales. Obtenido de ¿Por qué algunos empresarios no realizan Planeación Estratégica?*  
<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/EmpresariosnorealizanPlaneacionestrategica.aspx>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *Estudio de caso sobre el crecimiento empresarial y su impacto en la formalización*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/74972539-fbdd-4f56-a364-7db135878e57/content
- Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4-4.
- Concejo Territorial de Planeación de Medellín. (2024). *CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN*. [https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2024/04/CONCEPTO\\_TECNICO\\_ANTEPROYECTO.pdf](https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2024/04/CONCEPTO_TECNICO_ANTEPROYECTO.pdf)
- Chirinos-Cuadros, C. R., & Rosado-Samaniego, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería industrial*, (034), 165-174.
- Dulce, E. G. (2023). Estrategias de inserción internacional de la miel de abeja en el mercado de Estados Unidos. *Revista Agrotecnológica Amazónica*, 3(1), e453-e453.
- del Cisne Ambuludí-Amay, C., & Ortega-Castro, J. C. (2021). Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), en el área de Infraestructura, del Departamento de Responsabilidad Social y Comunidades de Lundin Gold. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 829-858.
- Espinoza Grados, O. A. A., Pérez Morales, G., & Deza Tamayo, E. C. Causas del estancamiento y recomendaciones para la mejora del crecimiento de una MYPE familiar. Caso Joyería Marcela.
- Fonseca, B. B., & Cornelio, O. M. (2022). Sistemas de recomendación para la Gestión de Proyectos. Análisis Bibliométrico. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 70-84.
- Fuentes, I. M., & Villanueva, T. A. Estrategias competitivas genéricas en diferentes contextos empresariales. *El estratega*, 17.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson educación.

- Franco, S. L. A., & González, D. D. C. C. (2023). La Innovación en los Modelos de Negocio, una Estrategia para la Competitividad de las Mipymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 492-513.
- Gómez-Cano, C. A., & Sánchez-Castillo, V. (2021). Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos de una empresa prestadora de servicios públicos. *Económicas CUC*, 42(2), 133-144.
- Hernandez, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación, Quinta edición*. McGraw Hill
- Iván, C. V. C., Jaqueline, H. S. M., Giovanni, H. E., Hernán, A. B. J., & Lenin, P. O. F. Competitiva.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Lievano, J. A. B. (2024). Methodology for validating the type of Porter's generic strategy implemented by the company and its relationship with project management. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 24(1), 36-48.
- Liévano, J. A. B., Virgüez, J. B., & Fonseca, S. P. P. (2024). Estructura de trabajos de investigación para grado en programas de maestría en profundización de las ciencias administrativas. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 15(2).
- Liévano, J. A. B., Ramírez, S. M. P., & Fonseca, S. P. P. (2022). Analysis of business classification by size of member or associate countries of the Andean Community (CAN). *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 2(1).}
- Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. *Madrid, España: Escuela de Organización Industrial*.
- Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164.
- Massad, C. (2007). *Economía para todos*. Editorial e Imprenta Maval LTDA
- Martínez, L. R. (2022). Aprender como estrategia de valor en la sostenibilidad empresarial. *Episteme. Revista de Estudios Socioterritoriales*, 14(1), 24-31.
- Meléndez, J. R., & El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias sociales*, 27(4), 228-242.
- Miranda, J. J. M. (2021). Gestión de proyectos. *MM editores*.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26.

- Monsalve, N. A. M., Ayala, L. M. S., & García, J. D. V. (2023). *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación*. Universidad Ean.
- Muhammad Zia-ul-haq, H., & Ameer, S. (2021). The Influence of CEO Characteristics on Firm Risk-taking: Evidence from UK SMEs. *Studies of Applied Economics*, 39(8).
- Muñoz, G. A. D., Lombeida, M. D. Q., & Mosquera, D. G. F. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161.
- Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383.
- Murillo, J. L. M., Limones, E. D. Q., Lavayen, D. M. Q., & Reyes, J. E. P. (2022). Estrategias competitivas para el desarrollo microempresarial: caso Asociación de comerciantes “Mario Falconí Yépez”. *RECIMUNDO*, 6(3), 376-392.
- Narváez, M., & Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 233-243.
- Pérez, B. J., y Rojas, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII (4), 157-179.
- Pico, M. Y. M., & Cuenca, T. E. F. (2021). Estrategias de marketing en la reactivación económica de Crucita, post estado de excepción. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(3), 2111-2129.
- Ponce, M. R. M., Andreina, C. V. N., & Endara, D. M. F. (2022). Estrategias de marketing y su incidencia en las ventas de la Asociación de Agricultores 11 de octubre, Parroquia El Anegado. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 562-587
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. Grupo Editorial Patria
- Reyna, J. M. S. M., & Encalada, J. A. D. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*, 61(1), 41-57.
- 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.

- Rueda, N. S. (2021). Gestión de costos de producción en la estructuración de una estrategia competitiva. *APORTES AL EJERCICIO DOCENTE EN LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR*, 107.
- Silva, H. F. C., Guerra, M. I. M., & Silva, H. M. D. (2021). Balanced Scorecard: estrategia para la medición del desempeño en la dirección de proyectos. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(96), 1269-1288.
- Silva, L. T., & Ferrer, J. D. (2021). Habilidades gerenciales para el desarrollo del pensamiento estratégico en empresas mixtas del sector petrolero. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(1), 1-22.
- SU, P. D. U. M. P., & SECTOR, D. D. D. U. SEMINARIO DE LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN
- Suaza Arcila, J. O. (2021). *Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia*. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37181>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta Estrategia Empresarial y Gestión de Proyectos

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 igual a 5 años	Mayor a 5 y menor o igual a 10 años	Mayor a 10 años
-----------------------	------------------	----------------------------------	-------------------------------------	-----------------

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

7. Su género es (Seleccione solo una opción):

Femenino	Masculino	No binario
----------	-----------	------------

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

Primaria	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Especialista	Magister	Doctorado	Posdoctorado	Sin escolaridad

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

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

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

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

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

**Estrategia empresarial**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Gestión de Proyectos**

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

Sí  No

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

Sí  No

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

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

1  2  3  4  5

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

1  2  3  4  5

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

1  2  3  4  5

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

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

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

Sí  No

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

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

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

Sí  No

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

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

1  2  3  4  5

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

1  2  3  4  5

**Resultados financieros de la empresa**

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

1  2  3  4  5

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

Sí  No

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

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

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

Sí  No

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

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

Sí  No

**¡Gracias por su participación!**

## Apéndice B. Entrevista Estrategia Empresarial y Gestión de Proyectos

### CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO – ENTREVISTA

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

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

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

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

### ENTREVISTA

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

**¡Gracias por su participación!**

## Apéndice C. Consentimiento Informado Encuesta

### Consentimiento informado - Encuesta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Apéndice D. Consentimiento Informado Entrevista

### Consentimiento informado - Entrevista

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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