



Estrategia empresarial en organizaciones del sector agroindustrial bananero de Antioquia –
Colombia, y su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa

Eder Ciprian Chamorro, ID 986734

Jaydi Johana Santos Franco, ID 978489

Ville Trujillo Ávila, ID 873796

Yamid Mauricio Vargas Vargas, ID 955035

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 de Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

Estrategia empresarial en organizaciones del sector agroindustrial bananero de Antioquia –
Colombia, y su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa

Eder Ciprian Chamorro, ID 986734

Jaydi Johana Santos Franco, ID 978489

Ville Trujillo Ávila, ID 873796

Yamid Mauricio Vargas Vargas, ID 955035

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

Asesor (a)

Jhony Alexander Barrera Lievano

Doctor en Proyectos.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

Dedicatoria

A Dios Padre, por ser nuestro guía constante, fuente de fortaleza, sabiduría y esperanza.

A Él sea toda la gloria.

A nuestras familias —padres, esposos(as) e hijos(as)—, pilares fundamentales de nuestras vidas, por su apoyo incondicional y por inspirarnos con su amor, esfuerzo y fe. Gracias por acompañarnos en cada paso, sostenernos en cada caída y celebrar con nosotros cada logro. Este triunfo también es de ustedes y para ustedes.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios Todopoderoso, por guiarnos en este proceso y permitirnos culminarlo con éxito.

A nuestras familias, verdaderos pilares de nuestra vida, por su amor incondicional, su confianza y sus palabras de aliento que nos impulsaron a perseverar aun en los momentos difíciles.

A los docentes que contribuyeron a nuestra formación durante la maestría, por su dedicación y por sembrar en cada uno de nosotros el compromiso de excelencia académica y profesional.

A nuestro docente del trabajo de grado, por los conocimientos compartidos, su valiosa orientación, compromiso y acompañamiento fueron determinantes para la consolidación del proyecto.

A los amigos y compañeros, cuya compañía sincera, solidaridad y ejemplo de constancia nos recordaron la importancia de caminar juntos hacia la meta.

Finalmente, a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindarnos el espacio institucional y académico que hizo posible alcanzar este propósito.

Contenido

Introducción	16
1. Planteamiento del problema.....	19
1.1 Descripción del problema.....	19
1.2 La pregunta de investigación.....	22
1.3 Los objetivos de investigación	22
1.3.1 Objetivo general	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 Justificación de la investigación.....	23
2. Revisión literaria.....	27
2.1 Estrategia empresarial	27
2.2 Estrategias genéricas de Porter.....	29
2.2.1. Liderazgo de costos globales.....	30
2.2.2 Diferenciación	31
2.2.3. Enfoque o concentración	33
2.2.4 Posición de estancamiento en la mitad.....	35
2.3 Gestión de proyectos	36
2.3.1 Metodología en cascada.....	44
2.3.2 Ágil.....	46
2.3.3 Sprint	47
2.3.4 Método del camino crítico (Critical Path Method, CPM)	48

2.3.5 Gestión de la cadena crítica (Critical Chain Method, CCM)	48
2.3.6 PRINCE2	48
2.3.7 IPMA	49
2.3.8 PMBOK	50
2.3.9 PRISM	51
2.3.10 Gestión extrema de proyectos (XPM):	52
2.3.11 Six Sigma.....	53
2.3.12 Kanban.....	53
2.3.13 Lean	55
2.3.14 Scrum.....	56
2.4 Contraste de los enfoques metodológicos:	57
3. Metodología	59
3.1 Enfoque y alcance de la investigación	59
3.2 Población y muestra	59
3.2.1 Definición de la población.....	59
3.2.2 Cálculo y selección de la muestra.....	61
3.3 Instrumento(s)	61
3.4 Descripción de procedimientos	62
3.5 Análisis de información	62
3.5.1 De la encuesta.....	63
3.5.2 De la entrevista	63
3.6 Consideraciones éticas.....	63
3.6.1 Análisis de consideraciones éticas.....	63

3.6.2 Consentimiento informado y procesamiento de datos personales.....	63
4. Resultados.....	65
4.1 De la encuesta.....	65
4.1.1 Características de las empresas y de los CEO encuestados.....	65
4.1.2 Del tipo de estrategia genérica de Porter.....	72
4.1.3 Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial.....	80
4.2 De la entrevista.....	85
4.2.1 Perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial:	85
4.2.2 Causas para efectuar Gestión de Proyectos	87
4.2.3 Gestión de Proyectos Vinculada a Estrategia Empresarial:.....	89
4.2.4 Gestión de Proyectos desde la perspectiva global de los CEO.....	90
4.2.5 Análisis Consolidado.....	92
5. Conclusiones.....	99
Referencias.....	102
Apéndices.....	113

Lista de Tablas

Tabla 1. Distribución Empresarial por Tamaño, Subregión Urabá Antioqueño.....	20
Tabla 2. Crecimiento empresarial en tres municipios de la Subregión Urabá Antioqueño.....	21
Tabla 3. Comparativo de Metodologías en Cascada y Ágil.....	57
Tabla 4. Enfoques Tradicionales vs. Metodologías Actuales de Gestión de Proyectos	58
Tabla 5. Clasificación empresarial en Colombia por tamaño	60

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Estructural y funcional de la Gestión de Proyectos	38
Figura 2. Metodologías de gestión de proyectos con fuentes bibliográficas.	40
Figura 3. Ilustración de 6 Procesos de la Metodología en Cascada.....	45
Figura 4. Tipo de sociedad ¿La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, es?	66
Figura 5. Capital de la empresa. ¿El origen del capital de la empresa es?	66
Figura 6. Sector Económico. ¿El sector Económico al Cual Pertenece la Empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957/19 es?	67
Figura 7. Tamaño de la empresa. ¿El tamaño de la empresa de la cuales CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957/19, es?	69
Figura 8. Antigüedad de la Empresa ¿La antigüedad de la empresa de la cual es CEO o cargo equivalente, desde su funcionamiento formal y legal, se encuentra entre?	70
Figura 9. Genero de los CEO Encuestados ¿El género del CEO encuestado es?.....	70
Figura 10. Grado de Escolaridad de los CEO Encuestados ¿Su grado de escolaridad más alto culminado es?.....	71
Figura 11. Rango de Edad de los CEO Encuestados ¿Su rango de edad está entre?.....	72
Figura 12 Estrategia Empresarial Implementadas por las Organizaciones Encuestadas	73
Figura 13. Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas del Sector Comercio.....	73
Figura 14. Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas del Sector Manufacturero.....	74
Figura 15 Estrategia empresarial implementadas por las organizaciones encuestadas de capital privado	75

Figura 16. Estrategia empresarial implementadas por las organizaciones encuestadas en grandes empresas.....	76
Figura 17. Estrategia empresarial implementadas por las organizaciones encuestadas en medianas empresas.....	77
Figura 18. Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas por Tiempo Mayor a 10 años.....	78
Figura 19. Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas por Tiempo Mayor a 3 años y menor o igual a 5 años	79
Figura 20. Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas por Tiempo Mayor a 5 años y menor o igual a 10 años	79
Figura 21. Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas	80
Figura 22. Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas en el Sector Comercio	81
Figura 23. Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas en el Sector Manufacturero	81
Figura 24. Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas de Capital Privado	82
Figura 25. Uso de Gestión de Proyectos en las Grandes Empresas.....	82
Figura 26. Uso de Gestión de Proyectos en las Medianas Empresas.....	83
Figura 27. Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas mayor a 10 años.....	83
Figura 28. Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas mayor a 3 años y menor o igual a 5 años	84
Figura 29. Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas mayor a 5 años y menor o igual a 10 años	85
Figura 30. Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente ¿es importante la gestión de proyectos?	86

Figura 31. 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?	88
Figura 32. 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?	90
Figura 33. Nube de palabras principales de los CEO entrevistados.	91
Figura 34. Consolidado de códigos.....	94

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta	113
Apéndice B. Entrevista.	117
Apéndice C. Consentimiento informado.....	118

Resumen

En un escenario económico internacional caracterizado por la incertidumbre, la transformación digital y la creciente competencia, la estrategia empresarial adquiere un papel determinante para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional, particularmente en el sector agroindustrial. La subregión de Urabá, en Antioquia (Colombia), representa un contexto estratégico, ya que los municipios de Apartadó, Carepa y Turbo concentran la mayor producción y exportación de banano del país, actividad de gran relevancia para el PIB nacional y la generación de empleo. No obstante, Las compañías del sector se enfrentan a restricciones vinculadas. debido a la falta de planificación estratégica organizada, una baja diferenciación y una escasa implementación de instrumentos modernos de gestión, lo cual restringe su competitividad en mercados globales. La finalidad de esta investigación es reconocer y examinar las clases de estrategias comerciales que han sido implementadas por empresas del sector bananero (ya sean pequeñas, medianas o grandes), basándose en el marco de estrategias genéricas propuesto por Michael Porter (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque). Asimismo, Se estudia el vínculo entre estas estrategias y la administración de proyectos como una herramienta administrativa que respalda la planificación., ejecución y control de acciones estratégicas. Con un enfoque descriptivo y analítico, la investigación busca generar aportes que fortalezcan el tejido empresarial regional, orienten políticas públicas pertinentes y promuevan programas de formación gerencial, contribuyendo así a un desarrollo empresarial integral y sostenible en la subregión de Urabá.

Palabras clave: *Estrategia empresarial, Estrategias genéricas, Liderazgo en costos, Diferenciación, Gestión de proyectos, Competitividad empresarial, Planeación estratégica.*

Abstract

In an international economic scenario characterized by uncertainty, digital transformation, and increasing competition, business strategy plays a decisive role in ensuring organizational sustainability and growth, particularly in the agro-industrial sector. The Urabá subregion in Antioquia (Colombia) represents a strategic context, as the municipalities of Apartadó, Carepa, and Turbo concentrate the country's largest share of banana production and exports, an activity of great relevance to the national GDP and employment generation. Nevertheless, companies in this sector face significant limitations related to the lack of structured strategic planning, a low level of differentiation, and the limited adoption of modern management tools, which restrict their competitiveness in global markets. This study's goal is to use Michael Porter's framework of generic strategies—cost leadership, differentiation, and focus—to identify and evaluate the varied business strategies used by small, medium, and big enterprises in the banana industry. In addition, it examines the relationship between these strategies and project management as an administrative tool that supports the planning, execution, and control of strategic actions. Using a descriptive and analytical approach, this research seeks to generate contributions that strengthen the regional business fabric, guide relevant public policies, and promote management training programs, thereby fostering comprehensive and sustainable business development in the Urabá subregion.

Keywords: *Business strategy, Generic strategies, Cost leadership, Differentiation, Project management, Business competitiveness, Strategic planning.*

Introducción

El conocer sobre la actualidad agroindustrial, en un entorno económico global, el cual se encuentra marcado por una creciente referente en el mercado volátil, lo cual ha llevado a surgir avances tecnológicos acelerados, dinámicas de mercado impredecibles y una competencia cada vez más intensa en cada aspecto fundamental del sector agroindustrial. Esta situación obliga no solo a las organizaciones o empresas a replantearse constantemente sus formas de operar, innovar y competir siendo un mercado de forma cambiante. En este contexto, la estrategia empresarial ha llegado a ser un elemento opcional o meramente teórico para convertirse en una necesidad crítica de supervivencia, sostenibilidad y crecimiento. La toma de decisiones de forma estratégicas, Hoy en día son cruciales para el éxito o el fracaso de cualquier organización, pero en ciertas áreas como la mencionada, que están muy expuestas a las dinámicas internacionales.

Uno de los sectores que enfrenta día a día con mayor rigor estos desafíos es el agroindustrial, dado su cadena de vínculo directo con la producción primaria, el comercio internacional, las políticas agrarias y las exigencias del consumidor moderno. No obstante, La industria bananera en Colombia, y más concretamente la de Urabá antioqueño, se ha establecido como una de las actividades económicas más importantes del país gracias a su efecto en el Producto Interno Bruto (PIB) y a su habilidad para crear puestos de trabajo, desarrollo regional y volumen de exportaciones. Según cifras del Ministerio de Agricultura y la FAO, Colombia es el cuarto productor mundial de banano, siendo el departamento de Antioquia el mayor contribuyente a esta producción, con una participación superior al 60%, y los municipios de Apartadó, Carepa y Turbo como epicentro de dicha dinámica.

Sin embargo, a pesar de su relevancia económica y su posición estratégica en el Caribe colombiano, las organizaciones del sector agroindustrial del eje bananero de estos municipios

enfrentan problemáticas serias, que se conocen como dificultades estructurales que restringen su habilidad para competir en un contexto global y cambiante. Además, todos estos factores como la falta de diferenciación, la rigidez en los modelos de gestión empresarial que busquen a impulsar estrategias que exalten la eficiencia en cada etapa de producción, la escasa innovación o la falta de conocimiento tecnológico, una baja profesionalización de los puestos directivos y una planificación estratégica deficiente ha dado lugar a debilidades frente a las demandas del mercado nacional e internacional. Sin embargo, la creciente presión por adoptar prácticas sostenibles, cumplir con estándares internacionales de calidad, incorporar tecnologías digitales, una escasa profesionalización de los cargos directivos y Una planificación estratégica inadecuada ha causado que se presenten debilidades ante las exigencias del mercado tanto interior como exterior, logrando así su máxima potencial en mercados competitivos.

En ese sentido, resulta más fácil comprender cuál es el enfoque estratégico que están adoptando estas empresas, concretamente a la luz de las estrategias generales sugeridas por Michael Porter (Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque), que sigue siendo un marco de referencia muy empleado para el análisis de la competencia. Asimismo, es importante examinar la manera en que estas estrategias se vinculan con la aplicación de instrumentos modernos de gestión, como la gestión de proyectos. Esta última se entiende como un enfoque organizado para planear, llevar a cabo, supervisar y finalizar iniciativas que ayuden a alcanzar las metas empresariales.

En otras palabras, la administración de proyectos se ha vuelto una herramienta transversal importante que posibilita que las compañías no solo incorporen, sino también adecuen sus operaciones a nuevas circunstancias, con el objetivo de optimizar procesos y mejorar la distribución de recursos, generando valor en contextos muy dinámicos. Sin embargo, la

aplicación de estas estrategias en estos sectores tradicionales como el agroindustrial aún es limitada, lo que genera interrogantes sobre su adopción, pertinencia y efectividad en este tipo de organizaciones. Debido a esto, Se busca examinar si hay una correlación entre la clase de estrategia empresarial implementada y el empleo de la gestión de proyectos como un instrumento administrativo que puede proporcionar información relevante para fortalecer las habilidades internas de las organizaciones y, por lo tanto, fomentar su sostenibilidad a largo plazo.

Esta investigación estuvo dirigida a determinar qué clase de estrategia empresarial implementan las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes, del sector agroindustrial bananero en Apartadó, Carepa y Turbo, desde la perspectiva de sus CEO. El resultado de esta investigación no solo busca hacer una caracterización descriptiva, sino también generar aportes prácticos y conceptuales que permitan a las organizaciones tomar decisiones más informadas, adaptar sus modelos de negocio, y responder de manera más eficaz a los desafíos internos y externos en cada fase o área de las organizaciones dentro del sector agroindustrial.

Cabe aclarar que el estudio es desarrollado en una región con profundas implicaciones sociales y económicas, por lo que los hallazgos podrían influir de manera significativa en la creación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo de empresas, así como en la planificación de programas formativos y de capacitación gerencial adaptados a las verdaderas necesidades del sector. En una nación en la que solo el 33,5% de las compañías sobreviven más allá de los cinco años iniciales y donde factores como la corrupción, la informalidad y la desigualdad continúan impactando al ecosistema empresarial, fortalecer la estrategia y el potencial de ejecución de las empresas no es únicamente un tema organizacional, sino también una tarea apremiante para su desarrollo socioeconómico de la nación.

Este análisis se lleva a cabo utilizando una metodología cualitativa de naturaleza exploratoria, que utilizó la fenomenología empírica. Lo cual no significa que el procedimiento no se fundamentara en datos estadísticos y su procesamiento; no obstante, la investigación tiende a no generalizar los hallazgos, sino a profundizar en los conceptos vinculados con la percepción de los CEO de las empresas agroindustriales en la región de Urabá, por tanto, la investigación aporta una lectura parcial del comportamiento estratégico de estas empresas, sin procurar cambios en la cultura de planificación estratégica de las mismas.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

Por lo general, tal como plantea Mariño Ibáñez et al. (2008), las empresas presentan problemáticas que pueden ser desde diferentes frentes, generadas por factores internos o por factores externos a la organización.

Al interior de las empresas, La gerencia es reconocida por ser la entidad responsable de la adopción de los más relevantes determinaciones, habitualmente de carácter táctico en el caso de la gerencia departamental, o estratégico si es gerencia general, presidencia, CEO, o similares. Es sobre esta gerencia que recae la responsabilidad del negocio de la empresa, su sostenibilidad y la perdurabilidad en el tiempo de esta.

Actualmente, los programas de educación relacionados con Negocios tienden a incluir el desarrollo de habilidades gerenciales, la eficiencia de los mismos solo puede ser probada en el ámbito real, donde podemos encontrar metáforas como la planteada por (Kim y Mauborgne, 2008) sobre la existencia de océanos rojos y océanos azules, y la explicación exhausta de la necesidad de diferenciación en el mercado para no desaparecer (Monterroso, 2016), dejando de

este modo claro que la gerencia debe establecer una estrategia clara para enfrentar su devenir en lo que llámanos hoy una jungla apurada y competitiva como es el mercado.

La estrategia está directamente relacionada con el cumplimiento de las metas empresariales, convirtiéndose en un punto neurálgico de la organización (Francés, 2006). Entre las problemáticas comúnmente identificadas en el ejercicio de la gerencia pueden establecerse problemas de planificación, los cuales están asociados principalmente a la estrategia, y problemas de gestión que están más asociados a las habilidades del gerente (De León, 2012).

Similar a lo que ocurre a nivel mundial (Arce et al. 2021), La mayoría de las compañías se clasifican como empresas medianas, pequeñas y micro, y para la Subregión del Urabá Antioqueño en 2021 encontramos que, por su tamaño, el 95,8% de las empresas eran micro, el 3,2% eran pequeñas, el 0,8% medianas y 0,1% empresas grandes. Esta distribución se ha mantenido casi inalterada desde el 2017, según reportes de la Gobernación de Antioquia, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Distribución Empresarial por Tamaño, Subregión Urabá Antioqueño

Sector Económico	Composición por tamaño	Porcentaje 2021
Todos los sectores	Micro	95.8%
	Pequeña	3.2%
	Mediana	0.8%
	Grande	0.1%

Nota. Tomado de: Antioquia Cómo Vamos con datos de las Cámaras de Comercio recopilados por la Gobernación de Antioquia (2021).

En lo que respecta a los municipios específicos de Turbo, Carepa y Apartadó, ubicados en el departamento de Antioquia – Colombia, las empresas muestran una representación cuantitativa tal como está presentada en la tabla 2. Así mismo, vemos su crecimiento porcentual comparativo.

Tabla 2.

Crecimiento empresarial en tres municipios de la Subregión Urabá Antioqueño.

Sector Económico	Municipio	Unidades empresariales 2.020	Unidades empresariales 2.021	Crecimiento porcentual comparativo
Todos los sectores	Apartadó	4.295	4.743	10%
	Carepa	1.076	1.177	9%
	Turbo	2.114	2.430	15%

Nota. Adaptado de Cámara de Comercio de Urabá. Estudio Socioeconómico 2.021.

Es importante indicar que el sector agroindustrial se define por parte de la FAO (2.013) como la parte del sector manufacturero que se encarga de procesar productos intermedios y materias primas provenientes de la agricultura, la pesca y los bosques. Así, el sector agroindustrial abarca a los productores de textiles, alimentos, muebles y artículos de madera, productos de papel e impresión, bebidas y a aquellos que distribuyen productos alimenticios y no alimenticios provenientes del sector agroindustrial.

Justamente, Los municipios estudiados pertenecen a una de las nueve subregiones del departamento de Antioquia. Esta se encuentra en el noroccidente y tiene una ubicación privilegiada sobre el mar Caribe, además de contar con condiciones agroecológicas excepcionales que la vuelven un área clave para comerciar con Centroamérica y Norteamérica (Parsons, 1996). La mayor cantidad de compañías agropecuarias y agroindustriales se encuentra en estos tres municipios. sector, lideradas en su mayoría por la producción de banano, plátano, Cacao y palma de aceite, las cuales representan el 30% del PIB del departamento y generan más de 70.000 empleos directos e indirectos según Ramírez et al. (2021). Siendo el banano el producto de mayor reconocimiento a nivel nacional y mundial.

Estas empresas se han visto afectadas por una dinámica de globalización acelerada que ha conllevado a que muchas no logren adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y se hayan

visto obligadas al cierre de sus operaciones, generando afectaciones en el empleo y la dinámica comercial de la zona. Es por esto que resulta fundamental determinar si las mismas están conformadas por estructuras organizadas, con directivos formados para la adecuada toma de decisiones y si sus modelos de planificación se adecuan a los retos que plantean los factores internos y externos.

1.2 La pregunta de investigación

¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector agroindustrial bananero de los municipios de Apartadó, Carepa y Turbo, en el departamento de Antioquia– Colombia, y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el tipo de estrategia empresarial, en función de las estrategias genéricas propuestas por Porter, y cómo se relaciona con la aplicación o no de la gestión de proyectos como instrumento empresarial, en las empresas de tamaño pequeño, medio y grande del sector agroindustrial bananero de las localidades de Turbo, Carepa y Apartadó, que se encuentran en el departamento de Antioquia-Colombia, bajo el punto de vista de sus CEO.

1.3.2 Objetivos específicos

Establecer la clase de estrategia de negocio que aplican las compañías pequeñas, medianas y grandes de la industria agroindustrial bananera en los municipios de Carepa, Apartadó y Turbo, ubicados en el departamento antioqueño en Colombia, conforme a la propuesta de estrategias genéricas de Porter.

Definir cómo las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector agroindustrial bananero de los municipios de utilizan la gestión de proyectos como herramienta empresarial. Turbo, Carepa y Apartadó, ubicados en el departamento de Antioquia, Colombia.

Determinar el punto de vista de los CEO acerca de la relevancia o irrelevancia del empleo de proyectos y su efecto sobre la estrategia corporativa.

1.4 Justificación de la investigación

Las compañías tienen un rol muy relevante en las economías de las naciones, es evidente, ya que las mismas aportan al desarrollo económico local, regional y nacional desde frentes distintos, tal como lo ilustra el mismo circuito económico, ofertando bienes y servicios, pagando impuestos, y demandando puestos de trabajo (Massad, 2007; Barrera y Parra, 2020).

Un tejido empresarial estable y fortalecido resulta altamente importante para la sociedad, toda vez que este permite un aporte de variables como el empleo y el crecimiento económico (Barrera Lievano et al., 2022), siendo por mucho una variable que debe ser tenida en cuenta por los gobiernos en sus diferentes niveles, promoviendo su desarrollo en pro de fortalecer la economía y buscando de este modo siempre una actividad favorable que beneficie a sus ciudadanos.

Tener CEO apropiados es uno de los factores más relevantes para que las empresas aumenten su competitividad y, por lo tanto, no se extingan (Muhammad y Ameer, 2021). Son ellos los encargados de dirigir la organización y deben tener la habilidad de guiar a la empresa en su trayecto desde el presente hacia el futuro que se desea, lo cual se conoce como visión empresarial.

Una de las variables que más influyen en las empresas es el entorno, considerándose como todos aquellos factores que son susceptibles de generar impactos y que pueden

desestabilizar la organización, exigiendo así tener una mirada más dinamizadora de competitividad en el caos y las complejidades (Maldonado, 2009). Estas acciones del entorno pueden ser de doble sentido, produciendo adaptación a su medio, pero también la modificación como consecuencia de la influencia que ejerce la empresa sobre este mismo, siendo entendido, de esta manera, el entorno como todo lo que es externo a la organización y está constituido por un grupo de fuerzas y actores externos (Barreto et al., 2021).

En el contexto colombiano las empresas adquieren enorme relevancia, en tanto son un factor esencial en la economía, juntamente con las variables macro y microeconómicas, Como son la inflación, el empleo, los precios de los productos y servicios, el costo de vida, las tasas de interés, la inversión estatal y las exportaciones e importaciones. También se incluyen otras situaciones propias del contexto territorial nacional como la corrupción, el conflicto armado, el desplazamiento interno forzado y la pobreza. Según Cardona (2017), las empresas son el núcleo principal de la actividad económica en muchos países; por lo tanto, es crucial estudiar su comportamiento y cómo factores a nivel macroeconómico y microeconómico impactan sobre ellas.

De igual manera, la OCDE (2022) afirma que la corrupción en Colombia merma la eficacia del gasto público y fomenta las desigualdades. Además, el país tiene uno de los índices más elevados de pobreza, informalidad y desigualdad en América Latina. Simultáneamente, Salazar (2009) lleva a cabo un estudio econométrico sobre la estructura del capital y el endeudamiento ideal en las compañías de Colombia, hallando resultados que concuerdan con esas variables.

Según el Censo de empresas del DANE (2021), el universo empresarial en Colombia estaba estimado en 5,7 millones, y de acuerdo con Confecámaras (2022), que compila datos de

las 57 Cámaras de Comercio nacionales, había 1.7 millones de empresas activas formales; aunque en Colombia únicamente persiste el 33.5 % de las compañías cinco años después de su fundación.

A pesar de este panorama, según la FAO (2.018) Colombia es el cuarto productor de plátano y banano del mundo; produciendo en el año 2018 una cosecha total de 3,7 millones de toneladas de banano común y 3,5 millones de toneladas de plátanos para cocinar. De acuerdo con información del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2022), el banano se cultiva en 204 municipios y 22 departamentos del país, representando un 5.3% del PIB y creando 293.648 puestos de trabajo. En cuanto a las exportaciones, estas alcanzaron en 2019 las 1.895.999 toneladas (el 86% de la producción nacional), siendo Antioquia (66%) y Magdalena (29%) los departamentos que más producen. En 2018, los países principales de destino fueron Alemania, Bélgica, Italia, Eslovenia, Holanda, Estados Unidos y Reino Unido. En total, estos representaron más del 89% de las exportaciones totales de banano.

Lo expuesto nos indica la importancia de poder estudiar este sector de la agroindustria y más aún el poder hacerlo en la zona de Antioquia, que cuenta con la mayor productividad de banano del país, puesto que adquiere mayor relevancia social y genera un amplio margen de indagación, que permite que este proyecto pueda aportar claridades y elementos frente al objetivo de la investigación, de tal manera que puedan surgir información valiosa y aportes teórico conceptuales, y de uso prácticos al respecto, para las empresas que participen, para el sector empresarial y para el mismo contexto académico.

2. Revisión literaria

La revisión literaria fundamentada en tres elementos esenciales se presenta en el marco teórico actual, directamente relacionados con la pregunta de investigación, al igual que con los objetivos. Dichos elementos son: estrategia empresarial, estrategias genéricas de Porter y gestión de proyectos.

2.1 Estrategia empresarial

Según Ansoff (1965), por estrategia empresarial se entiende el vínculo que une las actividades organizativas con el producto y con el mercado, determinando así la esencia de los proyectos actuales y los negocios futuros de la empresa. Igualmente, para Learned et. al. (1969), la estrategia hace referencia a las metas, planes, políticas que definen el tipo de empresa que es ahora y la que quiere ser más adelante.

De acuerdo con Drucker (2007), al pensar en estrategia, es primordial saber dónde está nuestro negocio en el ahora, y hacia dónde se dirige el mañana. En tanto, generalmente, las empresas dispersan sus energías en lo innecesario, o se desgastan en lo que no da verdadero cumplimiento a los objetivos organizacionales. Por tanto, es necesario revisar los resultados obtenidos y determinar aquellos aspectos en los que no se ha alcanzado la meta propuesta, para encaminar el quehacer empresarial a su misión. Por su parte, Carneiro (2010) indica que la estrategia es la acción proyectada, con un fin definido, en un tiempo estimado, sobre la cual se encamina la empresa.

Así pues, la estrategia empresarial resulta ser el timón del barco en una organización, puesto que es la que marca la ruta por donde debe movilizarse todos los esfuerzos al interior de la empresa, para lograr el fin esperado al exterior de la misma, teniendo como meta qué

queremos para el futuro y a donde queremos llegar, siendo claramente estas acciones las que permitirán llegar al logro de la misión institucional.

Precisamente, Steiner y Miner (1977) argumentan que la estrategia es la definición de objetivos institucionales considerando factores internos y externos, puntualizando la misión organizacional, formulando las políticas y trabajando por alcanzar los propósitos primordiales de la empresa.

Según Smith (1977), la estrategia es la fórmula imprescindible para alcanzar verdaderos logros empresariales, es el plan para obtener los máximos resultados y orienta el tipo de negocio en que puede comprometerse la empresa, de tal manera que logre altos niveles empresariales. También, es tomar precauciones para hacer frente a un mundo cambiante, comprender las particularidades de una industria y tener elementos para afrontarlo. A su vez, se da un alto valor a la aplicación de los recursos.

En concordancia, Jhonson y Scholes (1993) indican que la estrategia trata sobre el alcance que puede tener una empresa en el largo plazo, a partir de las ventajas que se logran en el entorno variante con los recursos propios, para afrontar las exigencias del mercado y satisfacer las expectativas de los accionistas. En consecuencia, la estrategia examina en qué tipo de negocios compete y restringe las operaciones de la empresa con el objetivo de adecuarla al entorno.

Desde otra perspectiva, Rodriguez et al. (2021) señala que la calidad resulta ser uno de los factores principales dentro de una estrategia empresarial que sea sostenible, en este sentido, gestionar el control de la calidad se ha convertido para muchas organizaciones en una prioridad, tanto fabricantes, como distribuidores, empresas de transporte, proveedores de servicios y

entidades gubernamentales, entre otras, pues sostener un nivel elevado de calidad otorga a las compañías una ventaja en la competencia.

Mintzberg et al. Tienen otra perspectiva. al. (1998), que sostiene que la estrategia se materializa en cinco conceptos: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.. Estas palabras condensan: decisiones conscientes y acciones concretas, y marcan un curso definido y definitivo para una empresa, tanto en su entorno interno y como en el externo, conllevando a obtener ventajas competitivas importantes.

Sin duda, la estrategia empresarial se ha visto obligada a enfrentar las dinámicas cambiantes del avance mundial, siendo el factor de la competitividad quien se ha hecho más presente, donde las cuotas de mercado y las curvas de aprendizaje han sido elementos claves, una muestra de ello fue la primera crisis del petróleo de 1973 (Pümpin y García, 1993). Citando otro ejemplo, cuando nos referimos a un contexto en el cual la estrategia empresarial fue puesta a prueba, es necesario considerar la reciente pandemia del COVID 19, al respecto Liguori y Pittz (2020) mencionan cómo, en dicho escenario, el entorno empresarial se vio severamente modificado en su estructura tradicional, dejando a la mayoría de las empresas alertas frente a las pérdidas y obligándolas a tomar decisiones alternativas para sobrevivir, en tanto todas las medidas implementadas apuntaban a evitar la propagación del virus, afectando de manera directa la productividad, a un ritmo tan acelerado que muchas empresas no lograron sostenerse a corto plazo.

2.2 Estrategias genéricas de Porter

En 1980, el renombrado estratega empresarial y experto en administración, Michael Porter, expuso su teoría sobre estrategias genéricas en las empresas, en su libro “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, en donde planteó la presencia

de tres tipos de estrategias genéricas concretas, y expuso el riesgo de que una empresa se encuentre “estancada en la mitad”, al no estar sumergida en alguna de dichas estrategias.

Las estrategias según lo mencionado por Porter (1980), Las siguientes son la diferenciación, el enfoque o concentración y el liderazgo global de costos a continuación:

2.2.1. Liderazgo de costos globales.

Según Porter (2008, 52), el propósito de esta estrategia es "lograr la supremacía en términos de costos globales a través de un conjunto de políticas funcionales dirigidas hacia este objetivo fundamental". De manera más general, esta estrategia implica que la compañía consiga ofrecer precios bajos en comparación con la competencia. De hecho, el criterio para fijar el precio es el costo de su competidor más cercano; esto hace poco probable que el cliente cambie los productos de la empresa por otros debido a su bajo coste.

La estrategia de liderazgo en costes de Porter ha mostrado resultados evidentes; no obstante, el desafío es significativo: el objetivo es transformar a una empresa en la que menos costos tiene al fabricar o vender un producto idéntico. En relación a esto, Alvarez (2007, p. 91) sostiene que la organización puede fijar precios más bajos que los de sus competidores cuando emplea la estrategia de liderazgo en costos, ya que se enfoca en conseguir los menores costos posibles de distribución y producción. Así pues, "el liderazgo en costos implica que la compañía busca ser el productor más barato de su sector; sin embargo, no se puede prescindir de los criterios de diferenciación" (Porter, 2010, p. 41). Sin embargo, se ha comprobado que "las empresas de mediana y pequeña escala enfrentan importantes retos al implementar sistemas modernos de costeo como fuentes de ventaja competitiva" (González & Pérez, 2015, p. 90).

Por otra parte, Mallo et. al. (2000, p. 41) señalan que, es la instancia de dirección en la que "se propone una distribución eficaz de los recursos mediante el análisis de las funciones

productivas (...) específicamente la de costos y la conducta del mercado; su finalidad es maximizar las ganancias". Por lo tanto, parece que el éxito o fracaso de una empresa está determinado por los costos de producción.

Para comprender la relevancia de los costos, García (1996, p. 10) señala que "la contabilidad de costos industriales es un sistema de información utilizado para prever, documentar, acumular, distribuir, controlar, examinar, interpretar e informar sobre los gastos de producción, distribución, administración y financiamiento". Por esta razón se presenta cierta dificultad al determinar el coste de los productos o servicios; como indican Lafuente y Páez (2018), resulta complicado identificar los factores que generan costos. Sin embargo, sigue existiendo el enfoque directivo basado en tomar decisiones a partir de datos.

Investigaciones recientes, como "Análisis de las Estrategias Competitivas y las Exportaciones de la Empresa Corporación LIFE SAC para el posicionamiento de sus productos en los mercados Latinoamericanos" (Lopez., D. 2021), apoyan esta idea. En este estudio se hizo hincapié en la estrategia de liderazgo por costes, y se determinó que la compañía pudo obtener una ventaja competitiva en las exportaciones y así colocar sus productos en los mercados de interés mundial aplicando dicha estrategia. En este caso, el liderazgo dentro de la compañía, que se fundamentaba en los costos, tenía como propósito principal determinar la correlación entre las tácticas competitivas y las exportaciones de la empresa. Así, la administración de costos se perfila como un instrumento que lleva a disminuir el precio de venta, lo que conlleva a resultados positivos en los niveles de liderazgo corporativo.

2.2.2 Diferenciación

Al revisar esta estrategia se observa que la misma se caracteriza porque el producto ofrecido es "algo que en la industria entera se percibe como único" (Porter, 2008, 54). Para

lograr dicha categoría de “único”, por ejemplo, se puede dotar al producto de determinadas características o de un diseño particular. En todo caso, los clientes identificarán y valorarán la calidad, la innovación y sin duda la tecnología de este. El objetivo es que el cliente no pueda encontrar un producto igual o similar al que tiene una empresa con estrategia genérica, así el precio no será es un condicionante relevante para su adquisición, pues el eje central de la compra está en los atributos mismos del producto.

Es vital comprender que la diferenciación involucra una unidad de negocios que ofrece algo verdaderamente único en toda la industria, inigualable a lo que ofrecen los competidores. Por eso mismo, es valorado más allá de su precio. Se hace vital comprender que la diferenciación surge de las pericias aplicada para potencializar las actividades de la cadena de valor. Aquí aplican enfoques diferenciales en: diseño, imagen, características, servicio al cliente, tecnología, entre otros. (Hax y Majluf. Citado por Carmona, 2016).

Ahora, siguiendo a Samuel et. al. (2017) que un producto destaque, y sea distinto al de la competencia, se logra a través de la creación de nuevos diseños y estilos, y es el fin mismo de la estrategia de diferenciación. De igual manera, Ndikubwimana (2016) indica que, en esencia lo que procura este tipo de estrategia es: aportar valor al cliente, permanecer en el mercado y a su vez, la transformación del producto en pro de su sostenibilidad en el entorno actual altamente competitivo; y por tanto, implican el desarrollo de nuevos modelos comerciales y empresariales centrados en la tecnología digital, que garanticen seguridad en las transacciones, ofrezcan confianza al cliente y hagan más fácil el proceso. Por consiguiente, la puesta en marcha de nuevas tácticas de diferenciación como el comercio electrónico genera oportunidades adicionales para ofrecer sus productos con un mayor alcance.

Porter (1980) explica que para conseguir una rentabilidad más alta se necesita alcanzar una ventaja competitiva sostenida, lo cual implica poner en práctica una estrategia de negocios que contempla tres elementos: ser líderes en función a los costes, líderes en función a la diferenciación y líderes en segmentación de mercado. Mientras que Banker (2014) sostiene que, seguir una estrategia de diferenciación conlleva un desempeño financiero más sostenible que seguir una estrategia de liderazgo en costos. Y añaden Kotler y Keller (2012), que toda empresa que desee perdurar, ser reconocida por la competencia y alcanzar más ganancias, debe diferenciarse en cuatro niveles diferenciales: producto, servicio, personal e imagen.

Otro aspecto por considerarse de la diferenciación apunta obligatoriamente al desarrollo sostenible, que redefine el concepto de progreso, en torno a las enormes transformaciones demográficas, tecnológicas y económicas del mundo actual. Según resalta Gallopín (2003) la magnitud del cambio global tiene altos impactos sobre la biosfera, por tanto El desarrollo sustentable tiene que enfocarse no solo en preservar el fundamento ecológico del desarrollo, sino además en incrementar la conciencia social frente a la transformación. Esto, a nivel organizacional, consiste en poner en práctica una filosofía de negocio que posibilite la creación de un cambio positivo (Rubio, 2012). Según Heincke (2005), esto conlleva un proceso de concientización, una ética, una visión y hasta una manera diferente de observar el mundo.

2.2.3. Enfoque o concentración

Sobre la estrategia de enfoque o concentración, se dice que "... tiene como objetivo ofrecer un servicio excepcional a un mercado específico y se enfoca en una línea de productos o en un grupo de compradores" (Porter, 2008, 55). Por tanto, la empresa debe centrar sus energías en un segmento concreto del mercado, responder a las necesidades individuales del cliente, y

prestar un servicio excelente, siendo todas estas variables de gran impacto en el proceso de competición.

Por lo tanto, la estrategia de concentración, ya sea fundamentada en costos o en diferenciación, consiste en seleccionar previamente un segmento, ya sea el mercado local o una etapa del proceso productivo. A este segmento se le asigna una estrategia que se alinea con las necesidades particulares de los clientes seleccionados. No se trata de ser los mejores en términos de costo o diferenciación, sino de ser los mejores en el sector elegido. La concentración también se basa en la existencia de varias categorías de compradores, quienes tienen maneras distintas de hacer sus compras. Estas pueden ser por internet, a través de minoristas, de representantes o directamente; y abarcan una amplia gama de productos que varían según tamaño, precio, utilidades y otros factores. (Larrea, en Carmona, 2016)

Mintzberg (1988), por su parte, concluyó que el liderazgo orientado a la estrategia de reducción de costos no garantiza una ventaja competitiva total. Sino que es como una separación en términos de precio. Asimismo, indica que el liderazgo de costos es una distinción de precios y establece seis tipos de estrategias concentradas: diseño, imagen, soporte, calidad y precio. Además, Kotler (1992) señala que es importante crear una estrategia realista que evalúe el balance de fuerzas presentes y establezca procedimientos para lograr la meta final. Así es como define cuatro clases de tácticas competitivas y de segmentación, dependiendo del mercado: la del líder, la del retador, la del seguidor y la del especialista.

Francés (citado por Carmona, 2016), por otro lado, señala que la estrategia de enfoque o concentración se basa en que la compañía se enfoca y especializa en complacer segmentos claramente establecidos (productos, lugares, unidades, población). Esto requiere un conocimiento exhaustivo de las acciones dentro de la cadena de valor para determinar dónde es

posible lograr ventajas en términos de costos. Los impulsores de costos son la base del análisis de las actividades en la cadena de valor. Por lo tanto, la curva de experiencia es fundamental, ya que muestra que el costo unitario de producción se reduce conforme aumenta la cantidad total de unidades producidas. Esta ventaja es sostenible, ya que no es sencillo de emular como sí lo son las economías de escala.

2.2.4 Posición de estancamiento en la mitad

Según Porter (2008, 58), en este estado la compañía "se encuentra en una posición estratégica extremadamente deficiente" con respecto a su estrategia de competencia, lo que hace que su rentabilidad comercial sea reducida y, por ende, esté amenazada por las fuerzas del mercado.

Porter (1985) sostiene que las tres estrategias genéricas son procedimientos alternativos y factibles para hacer frente a las fuerzas de la competencia. Por lo tanto, una compañía que no consigue nada a pesar de implementar cada uno de estos elementos está "estancada a la mitad" y carece de ventaja competitiva. Esto provoca que esté constantemente bajo el promedio. Por lo tanto, una compañía atrapada a la mitad competirá en desventaja, pues la otra empresa líder en coste, o las que manejan productos diferenciadores o quienes aplican enfocadores, por supuesto tendrán mejor posibilidad de competir en cualquier aspecto. Ahora si una empresa que está en esta condición llega a descubrir un producto valioso, o compradores, los demás competidores que tienen ventaja sostenida lo eliminarán fácilmente.

La estrategia consiste tanto en que los ejecutivos decidan lo que una empresa *no* va a hacer, como en que decidan lo que la empresa *si* va a hacer. Quedar atrapado a la mitad sucede con frecuencia porque la empresa no opta por una estrategia competitiva más ágil que incluya acciones coherentes. Por esto, un buen porcentaje de empresas se quedan atrapadas en el medio

no porque los ejecutivos no logren llegar a una estrategia bien definida, sino porque sus rivales las superan en crear estrategias efectivas o mejores maniobras. El interés en crecer puede llevar a un líder a perder de vista su estrategia de enfoque (Porter, 1990). Una compañía que no avanza en medio de la incertidumbre estará condenada a una baja rentabilidad. Pierde clientes de grandes volúmenes que exigen precios bajos o ganancias, ya que accede a sus solicitudes para no ser reemplazada por aquellas con precios más reducidos. Sin embargo, también pierde negocios que tienen márgenes de ganancia muy altos. Es posible que su cultura organizacional no esté bien establecida y que su sistema de motivación y estructura sea contradictorio (Porter 1996).

2.3 Gestión de proyectos

Para tratar la cuestión de gestión de proyectos, primero necesitamos definir qué es un proyecto. Por lo tanto, según Moreno y Ramírez (2019), un proyecto es una actividad colectiva que consiste en llevar a cabo diversas acciones temporales con el objetivo de producir un resultado, producto o servicio final. Del mismo modo, varias entidades internacionales han expresado sus ideas acerca del proyecto: Según la International Standard Organization (ISO), un proyecto es una serie de procesos que incluye actividades sistemáticas y supervisadas, desde el comienzo hasta el final, que se realizan con el propósito de alcanzar unos objetivos establecidos. Además, la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA) estableció que un proyecto es un esfuerzo singular, temporal, multidisciplinario y organizado con el objetivo de lograr los resultados esperados, a partir de unos requisitos preestablecidos. (Saenz, et. al. 2019).

De forma general, podríamos decir que independiente de su naturaleza, La meta final de un proyecto es satisfacer una necesidad, ya sea individual o grupal, proporcionar un servicio o crear un producto, superando los riesgos y dando cumplimiento a las etapas requeridas para alcanzar el objetivo de este. Las empresas han empleado estructuras diversas para la gestión de

proyectos; cada metodología y modelo tienen su propia particularidad, y establece procesos concretos, procedimientos diferentes y prácticas variadas. No obstante, se pueden identificar similitudes y diferencias entre las metodologías existentes en el mundo, dependiendo del énfasis.

La gestión de proyectos es, de acuerdo con Terrazas (2009), uno de los campos del saber global que ha experimentado un mayor crecimiento en términos de uso práctico. Esto implica que se emplean recursos significativos en capacitación, desarrollo e implementación de metodologías tanto en empresas privadas como en instituciones estatales, aumentando la demanda de expertos en el tema. Al desarrollar proyectos, las mayores dificultades son: la medición de los resultados, la obtención de estimaciones y la posibilidad de comparar costos, calidad, objetivos, riesgos, entre otros; lo cual es precisamente lo que resuelven los modelos de gestión de proyectos.

Los elementos secuenciales que deberían implementarse en un proyecto dentro de su ciclo de vida serán: concepción, construcción, implementación, operación y cesión. Dichos términos son de posible modificación en relación con el área de aplicabilidad del proyecto, como financiero, comercial, industrial, social, entre otros (Terrazas, *ibid.*). El mismo autor, explica que para que la gestión de proyectos, tanto en empresas privadas como en organizaciones públicas, sea realmente efectiva, se requieren cuatro estructuras básicas, tales son: la descomposición del producto y proveedores (PBS, relacionado con el ¿QUÉ?); la descomposición del trabajo en tareas (WBS, relacionado con el ¿CÓMO?); la descomposición de responsabilidades en la organización (OBS, enfocada al ¿QUIÉN?); y la descomposición de costos (CBS, que responde al ¿CUÁNTO?).

Figura 1.*Modelo Estructural y funcional de la Gestión de Proyectos*

Nota. Tomado de: Terrazas, Rafael. (2009).

Según Hillón (2023), las metodologías de administración de proyectos están conectadas con el procedimiento a seguir para implementar cada actividad del proyecto, desde las necesidades hasta la optimización de los procesos. Pérez (2021) expande esta perspectiva al indicar que el método es un conjunto de normas y directrices que se emplean para ejecutar un proyecto. Por tanto, la gestión de proyectos requiere herramientas, recursos y soportes que conlleven al desarrollo de las actividades propuestas y al seguimiento de estas. Entonces, dichas metodologías de gestión de proyectos propenden por un máximo avance del proceso y por optimizar resultados, si bien las metodologías no son idóneas en todos los casos, en tanto, los proyectos tienen distinta naturaleza y necesitan diversificar estrategias que respondan a sus objetivos, buscando la metodología que responda mejor a sus necesidades. Según, Vélez et. al.

(2018) Existen diversas metodologías para gestionar proyectos, que han tomado más auge, y están superando la mirada tradicional de la administración de los proyectos.

Cuando reflexionamos acerca de la metodología, podemos suponer que es un conjunto de procedimientos, técnicas, prácticas y reglas que utilizan los que ejercen una disciplina (Ocaña, 2012). En cuanto a la gestión de proyectos, la metodología se entiende como los procedimientos, métodos y técnicas que es necesario implementar durante el desarrollo de un proyecto para lograr un resultado, sea producto o servicio. Además, metodología puede interpretarse como competencias estratégicas, puesto que lleva a que las organizaciones enlacen objetivos con resultado, logrando fortaleza competitiva. Si bien existen muchos tipos de metodologías de proyectos, Su aplicabilidad se basa en el enfoque del proyecto, el Project Manager, los recursos disponibles, la duración y el equipo de trabajo. La buena implementación de la metodología facilita la planificación, el control y el seguimiento del proyecto; también mejora la relación costo/beneficio, ayudando a dar mejor uso al recurso, apoya la evaluación, facilita la comunicación, y procurar por la buena calidad del producto final (Aguirre & Aguirre, 2020).

Una metodología de proyectos es una combinación de pautas y principios que se organizan como una relación de tareas, aplicado en una plantilla o formulario, una lista de chequeo, que se emplean a través de todo el ciclo de vida del proyecto. De esta forma, este tipo de metodologías son una base estructural clara que permite alcanzar las metas del proyecto, exponiéndose por medio de procesos, recursos y actividades puntuales. (Montes, et. al., 2013). En cuanto a las metodologías de gestión de proyectos, existe una vasta variedad de ellas y también una diversidad de autores que las describen. Se muestra a continuación una tabla en imagen que se deriva de una importante revisión sistemática de la literatura acerca de las técnicas para gestionar proyectos, realizada por Hillón, H. (2023). Esta revisión de la literatura posibilita

entender las generalidades, el impacto y el grado de relevancia que tienen las metodologías de gestión en los proyectos para alcanzar mejores resultados y facilitar el éxito del proyecto, ya que los autores no se ponen de acuerdo en cuál es la metodología más adecuada.

Figura 2.

Metodologías de gestión de proyectos con fuentes bibliográficas.

No.	Título del Artículo	Autores	Año	Temática del Artículo	Metodología
1	Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público	Diez-Silva, H. Mauricio; Pérez-Ezcurdia, M. Amaya; Gimena Ramos, Faustino N.; Montes-Guerra, Maricela I.	2015	Los autores plantean que este proceso se plantea a través de la comparación del desempeño con las metas planificadas, los niveles de tolerancia, tiempo, coste, alcance, beneficios y riesgo. El método incluye también la técnica del valor ganado como aplicación y el enfoque de progreso del proyecto.	PRINCE2
2	Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas	Cruz Montero, Juana María; Guevara Gómez, Hilda Elizabeth; Flores Arocutipá, Javier Pedro; Ledesma Cuadros, Mildred Jénica	2020	Estas áreas, se asocian con el ciclo de vida del proyecto y sus 5 procesos: Iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre; y están representadas por: la gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones, hasta considerar la gestión de los interesados (Stakeholders). Estas áreas se consideran de gran utilidad al momento de tomar decisiones, pues a partir de ellas se maneja un panorama general a nivel de proyectos	Project Management Body of Knowledge PMBOK
3	Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones	S. Vélez, J. A. Zapata y A. Henao	2018	En la teoría científica y en la práctica, es fácil encontrar múltiples metodologías y certificaciones asociadas para la gestión de proyectos, siendo confusa la diferenciación entre estas, sus fronteras y relaciones.	PRINCE2® Metodología general Ajustada (MGA) SCRUM

No.	Título del Artículo	Autores	Año	Temática del Artículo	Metodología
4	Modelo conceptual para la gestión de proyectos	Terrazas Pastor, Rafael Alfredo	2015	El autor pretende enfocar con una visión integral y holística el mundo de los proyectos en atención a su gerenciamiento y desarrollo. Concretamente se puntualiza la noción de proyectos, el concepto de gestión de proyectos, las funciones de la gestión de proyectos y las bases estructurales para enfocar esta disciplina; las cuales se desarrollan explicando y ejemplificando con sus características esenciales.	Product Breakdown Structure (PBS)
					Work Breakdown Structure (WBS)
5	Uso de metodologías en la gestión de proyectos en la industria colombiana	Ángela Viviana Moreno & Manuel Elkin Ramírez	2019	Según los autores a nivel nacional se destaca que de las metodologías, las más aplicadas en el sector público es la matriz de marco lógico y la MGA, en el sector privado está cobrando gran fuerza las metodologías Agiles, siendo Scrum la más utilizada.	Pert
					MGA
					Scrum
					Agile
PMI					
6	Actualidad en formulación, gestión y operación de proyectos	Diber Andrés Rubiano, Erika Yohana Cairasco, Leidy Marcela Montealegre	2021	Los autores consiguieron establecer que los modelos tradicionales permiten la comprensión sistemática y los elementos relacionados con la Formulación, Gestión y Operación de Proyectos, ellos son el fundamento, y bien son llamados, cuerpo del conocimiento.	PERT
					CPM
					PRINCE2
					Lean
Scrum					
7	Monitoreo y control de proyectos en entidades públicas bajo la metodología PMI y los principios rectores de la Función Pública	Yudi Baquero Osma	2016	Según la autora, en el sector privado la creación y desarrollo de oficinas de proyectos o PMI fomenta la comunicación, establece directrices y responsabilidades ya que se encuentran enfocadas al manejo por procesos organizacionales, ayudan en el proceso de maduración y gestión de iniciativas, controlan de manera eficiente las actividades del proyecto planteadas en los planes de gestión de los proyectos, no se enfocan en la contratación, sirven como referente para la gestión del tiempo el cual es considerado siempre como una restricción en el sector público.	PMI

No.	Título del Artículo	Autores	Año	Temática del Artículo	Metodología
8	Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos	Maricela I. Montes-Guerra, Faustino N. Gimena Ramos, H. Mauricio Díez-Silva	2015	Para los autores, el uso de las metodologías se convierte en ese instrumento finalizador que permite que la conceptualización del estándar pueda ser llevado a la práctica.	PRINCE2
					Ten Step Project Management Proce
					Unified Project Management Methodology (UPMM)
					PSA Project's Methodology
					Scrum
9	Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de inversión en el ITM, basada en el Project Management Institute PMI	Cesar Augusto Díaz Rendón Claudia Patricia Carmona González	2016	Con el diseño y posterior aplicación de la metodología para la Gestión de Proyectos de Inversión en el ITM, basados en el Project Management Institute – PMI, se permitirá obtener cambios hacia estándares más exigentes de competitividad, agilidad de gestión y rigor organizacional, y generar dinámica gerencial, ya que basados en un modelo estándar, permitirá aumentar la productividad en términos de tiempos de ejecución, alcance, especificaciones de calidad, beneficios y costos, acorde con el presupuesto aprobado.	PMI
10	Metodología para la gestión de proyectos PMI en una empresa del sector energetico	German Alonso Guerrero Moreno	2017	El PMI ofrece una serie de lineamientos y prácticas que son reconocidas y aceptadas para la gestión de proyectos, pero no una metodología en particular, la cual se debe desarrollar a partir del acervo de procesos de la organización y teniendo en cuenta la magnitud del proyecto a ejecutar. La metodología integra conceptos, técnicas y herramientas y proporciona una estructura ordenada, íntegra y práctica. El desarrollo de una metodología para la administración de proyectos permite complementar el conocimiento técnico que tienen los profesionales que laboran en empresas dedicadas a la distribución de energía eléctrica	PMI

No.	Título del Artículo	Autores	Año	Temática del Artículo	Metodología
11	Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección.	Ángel Jesús Girón Sevillano	2021	Para elegir de forma correcta el método, hay que tener un conocimiento suficiente sobre los tipos que hay y soluciones que ofrecen, así que vamos a presentar los métodos, guías y normas estandarizados más populares y utilizados, divididos en dos Metodologías Tradicionales o Waterfall: secuenciales, anticipativas y basadas en procesos. > Metodologías ágiles o Agile: iterativas, adaptativas y basadas en personas sobre procesos.	Agiles
12	Propuesta de una estrategia para el acompañamiento de parte de la Oficina de Planificación Institucional del ITCR en la implementación de la metodología para la gestión de proyectos estratégicos.	Ericka Quirós Agüero	2019	Las metodologías de proyectos permiten enfocar todos los proyectos de la misma forma, no importa qué tipo de proyectos sean dentro de la organización. Permiten repetir los éxitos, y mejorar en cada proyecto. Al documentar la información permiten no comenzar de cero en cada proyecto. Ayudan a organizar en tiempo, alcance y costo para optimizar los recursos, reduce el riesgo de implementación	Waterfall (Tradicional) Scrum Six Sigma PMBOK Prince2:
13	Metodologías para el desarrollo de Proyectos	Julieth Aguirre & Stephanny Aguirre	2020	La metodología como técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proyecto para la producción de los productos o servicios que supone.	Ágil CPM Incremental Híbrida
14	Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo pm4r	Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP.	2018	La necesidad de procedimientos y metodologías de gerencia de proyectos fue reconocida, en sus inicios, por las industrias de la construcción y la tecnología, principalmente. Esto respondía a la premisa de que, al concluir sus proyectos en un tiempo más corto y mediante la implementación de procesos más eficientes, se producirían ahorros sustanciales de recursos y dinero, lo cual permitiría crear economías de escala e incrementar los márgenes de utilidad	PMI PRINCE IPMA APM

No.	Título del Artículo	Autores	Año	Temática del Artículo	Metodología
15	Aplicación de metodologías de gestión en proyectos de infraestructura tecnológica. estudio de caso en el sector público colombiano	Jeisson Andrés Lenis Rodríguez	2018	La creciente aceptación de la dirección de proyectos indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas adecuados puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La Guía del PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas.	PMBOK

Nota. Tomado de: Hillón, H. (2023). *Las Metodologías más Utilizadas en la Gestión de Proyectos y su Influencia en el Éxito.* Una Revisión Sistemática de la Literatura. Universidad Cooperativa de Colombia.

Ahora bien, como vemos y según Girón (2021), existen amplio número de metodologías, ciertas son producto de la unión entre varias, por lo cual tratar de explicarlas todas es complejo, si bien es importante tener conocimiento de las herramientas necesarias sobre cada una de ellas, en función de un proyecto real. Para seleccionar el método correcto, es necesario saber qué soluciones ofrecen; primero, es importante comprender que se dividen en dos bloques: Metodologías ágiles, que se fundamentan en personas más que en procesos y son iterativas y adaptativas; y metodologías tradicionales o de Waterfall, las cuales están basadas en procesos, son anticipativas y tienen un enfoque secuencial. Buscamos a continuación expandir la información sobre cada una de ellas.

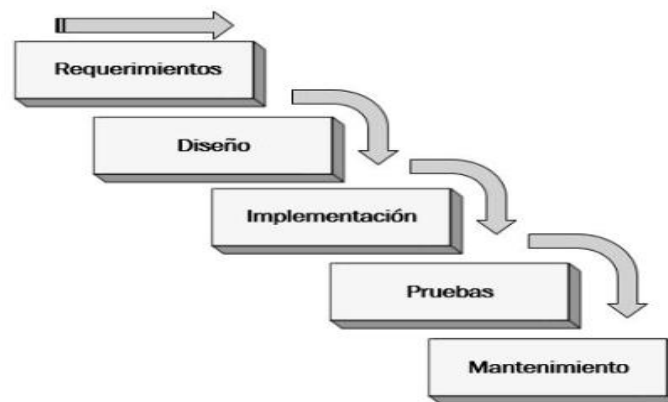
2.3.1 Metodología en cascada

La metodología Waterfall, también conocida como Predictiva, fue implementada por Winston W. Royce en 1970 con el propósito de desarrollar un software. A pesar de que se originó en un marco clásico, tuvo una gran influencia en la industria debido a su lógica

secuencial y utilidad. Es una metodología de pasos y fases (Patino, 2020). Las metodologías tradicionales se enfocan en la planeación y constante aplicación de requerimientos en pro de la calidad. El proceso es rígido, secuencial, lineal y unidireccional. (Alencastro, 2020). Para lograr ilustrar adecuadamente los momentos de dicha metodología, se presenta la siguiente figura.

Figura 3.

Ilustración de 6 Procesos de la Metodología en Cascada



Nota. Tomado de Navia (2019)

Las fases relacionadas en la ilustración anterior se explican así, según Aguirre y Aguirre,(2020):

- Requerimientos: Definición del proyecto o fase y aprobación de inicio.
- Diseño: Desarrollo de los planes de gestión.
- Implementación: Realización de las tareas planificadas en el punto anterior con el objetivo de completar los entregables.
- Pruebas: Supervisión las tareas ejecutadas y comparación con la planificación. En este punto se deben aplicar medidas de corrección en caso de desviaciones.

- Mantenimiento: Finalización de la fase o proyecto la cual se da por tres situaciones: cuando se consigue la aprobación y conjunto de entregables, cuando no es posible ejecutar alguna o todas las tareas planificadas; o cuando el proyecto pierde viabilidad.

2.3.2 *Ágil*

La metodología Ágil es el resultado de un trabajo de expertos en el campo (Alencastro, 2020) y se basa en una serie de valores y prácticas óptimas que se emplean en la elaboración de proyectos. Estas fueron recopiladas en el manifiesto ágil. Los cuatro valores fundamentales de esta estrategia promueven cambio de mentalidad y apuntan a una nueva cultura empresarial, los mismos se aplican con los doce principios, que motivan a que todo equipo de trabajo aplique la filosofía ágil. (Hadida, 2019). Enfocándose en la utilización rápida de componentes completos, la metodología Agile tiene una duración específica para cada sprint y un listado de entregables. Aunque existe flexibilidad y el producto final puede ser modificado durante el proyecto, es importante tener en cuenta estos elementos. (Aguirre y Aguirre, 2019). Por lo tanto, Agile propone varios valores y principios con el fin de fomentar la agilidad y la eficacia en el proceso de desarrollo.

Al detallar cada valor según Montenegro, et. al. (2019):

- Agilidad: Un conjunto de principios para el desarrollo de productos o servicios en el que los requisitos y las soluciones varían a través del esfuerzo de los equipos.
- Eficiencia: La relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo, se debe aprovechar menos recursos para cumplir con el mismo objetivo.
- Calidad: características de un organismo que le confiere la aptitud de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas.

Según Highsmith (2009), la metodología ágil se fundamenta en principios que priorizan la entrega continua de valor, la colaboración entre equipos multidisciplinarios, la capacidad de ajustarse a las modificaciones y el perfeccionamiento constante durante todo el ciclo de vida del proyecto. El Manifiesto Ágil (2001) es la base de esta perspectiva, que define cuatro valores fundamentales: colaboración con el cliente por encima de negociar contratos, software operativo en lugar de documentación exhaustiva, interacción y personas antes que procesos y herramientas, y responder a los cambios en vez de atenerse a un plan. La aplicación de estos principios posibilita que los equipos den respuestas proactivas a nuevas exigencias, lo que disminuye el riesgo de que los productos y servicios se vuelvan obsoletos en el transcurso del desarrollo.

2.3.3 Sprint

Ciclo de desarrollo corto (normalmente un mes o menos) en el que un equipo crea un incremento de producto utilizable y (con suerte) liberable

- Scrum master: Líder del equipo responsable de entrenar al equipo en el método Scrum, organizar las reuniones y eventos de Scrum, y asegurarse de que los miembros del equipo tienen el apoyo que necesitan para tener éxito
- Scrum diario: Reunión de 15 minutos que se celebra cada día de un sprint en la cual el equipo planifica el trabajo para las siguientes 24 horas
- Lista de productos pendientes: Lista priorizada del trabajo que queda por hacer en un producto
- Propietario del producto: Persona responsable de maximizar el valor del producto mediante la gestión del backlog del producto
- Equipo de desarrollo: Roles responsables del trabajo de desarrollo real de un proyecto

- Revisión del sprint: Sesión informal en la cual el equipo de desarrollo presenta sus iteraciones terminadas a las partes interesadas para obtener sus comentarios

2.3.4 Método del camino crítico (Critical Path Method, CPM)

El Método del Camino Crítico establece la cadena más extensa de actividades que se deben llevar a cabo para terminar un proyecto con éxito. Se refiere a las actividades que, si se estancan, tienen el potencial de causar demoras en todo el proyecto. El método también establece las relaciones de dependencia entre las tareas y calcula la duración estimada de cada una. El delineamiento de estos componentes puede ser útil para definir un cronograma más exacto y determinar los plazos críticos del proyecto

2.3.5 Gestión de la cadena crítica (Critical Chain Method, CCM)

El Método de la Cadena Crítica, a diferencia del CPM, enfoca su atención en la cadena de suministro. Este procedimiento se emplea para establecer una ruta crítica considerando la disponibilidad de recursos. Estos recursos pueden incluir personas, espacio físico, equipos o cualquier otro elemento material. Un mapa CCM, a diferencia de un mapa CPM, incorpora "topes" o "buffers" que sirven como recordatorio para el equipo del proyecto de que se requiere un recurso específico para concluir una tarea esencial.

2.3.6 PRINCE2

Es el acrónimo de "Projects IN Controlled Environments", o Proyectos en ambientes controlados, y fue creado en el Reino Unido; la versión más reciente es del año 2017. Es un enfoque que se fundamenta en procesos, abarcando todos los elementos relacionados con la organización, administración y supervisión de proyectos. Es una metodología estructurada que se fundamenta en elementos, procedimientos y técnicas. Esta incluye siete componentes, los cuales, al ser comprendidos y manejados de manera efectiva, tienen el potencial de disminuir los riesgos

en cualquier tipo de proyecto. Estos son: Justificación comercial; adquirir conocimiento a partir de la experiencia; roles y responsabilidades claros; gestión por etapas; gestión por excepción; enfoque en productos y flexibilidad (Siegelaub, 2004). El fin es garantizar el cumplimiento de la planificación con viabilidad y rentabilidad. Existen 7 principios que se aplican en 8 grupos de procesos y 8 áreas de gestión, a lo largo de la vida útil del proyecto. (Girón, 2021).

Esta metodología de gestión de proyectos responde a ciertas preguntas básicas en el desarrollo de productos:

- ¿Qué quieres lograr?
- ¿Cuándo empezarás?
- ¿Qué necesitas para completarlo?
- ¿Necesitas ayuda?
- ¿Cuánto tiempo tomará?
- ¿Cuánto costará?

El método PRINCE2 se ha aplicado a proyectos de diversos sectores en todo el mundo. El método está diseñado para adaptarse a una gran variedad de proyectos.

2.3.7 IPMA

La IPMA (International Project Management Association), a través de su estándar ICB (IPMA Competence Baseline), promueve un enfoque de gestión de proyectos basado en competencias. El éxito en la gestión de proyectos no depende únicamente del conocimiento técnico, sino también de la pericia en habilidades personales e interpersonales, lo cual incluye:

- Competencias técnicas (perspectiva dura), como planificación, gestión del alcance, riesgos, calidad, y cronogramas.

- Competencias de comportamiento (parte blanda), como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y auto-reflexión.
- Contextuales, relacionadas con la comprensión del entorno del proyecto: cultura organizacional, gobernanza, estrategia, etc.

2.3.8 PMBOK

El Project Management Body of Knowledge, o PMBOK para abreviar, no es tanto una metodología como una recopilación de las mejores prácticas y directrices esbozadas por el Project Management Institute (PMI). La Guía del PMBOK se encuentra actualmente en su séptima edición, publicada en 2021. Esta edición refleja toda la gama de enfoques de desarrollo y la evolución de la profesión de gestión de proyectos.

Según Hillón (2023) La metodología PMBOK, se asocian con el ciclo de vida del proyecto y sus 5 procesos:

- Iniciación
- Planeación
- Ejecución
- Monitoreo
- Control y cierre.

De la misma manera que cada una está representada por: gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos y gestión de las adquisiciones, incluyendo también la administración de los interesados (stakeholders). Estas áreas se consideran muy útiles a la hora de tomar decisiones, ya que permiten gestionar una visión general en términos de proyectos³⁶. Esta metodología es vista más como una norma, o

como un conjunto de buenas prácticas, en la que el director del proyecto escoge según su criterio y el tipo de proyecto que realiza y cómo lo lleva a cabo (Vélez, et. et al. 2018),

2.3.9 PRISM

Según el GPM Global (Green Project Management), El modelo PRISM (Projects Integrating Sustainable Methods) enfatiza la sostenibilidad del medio ambiente. Este método se enfoca en reducir al mínimo los peligros ambientales y maximizar las ventajas que puedan tener un impacto sobre las cinco P: la gente, el planeta, la prosperidad, el proceso y los productos. El PRISM, a diferencia de otros métodos, analiza los proyectos más allá del campo del desarrollo para tener en cuenta su efecto más allá de la entrega. Esta metodología es especialmente útil en contextos donde se busca fortalecer capacidades institucionales, aumentar la eficiencia y asegurar la sostenibilidad de los proyectos.

PRISM integra la planificación estratégica con la ejecución operativa del proyecto. Esto quiere decir que cada parte del proyecto debe estar en consonancia con los resultados previstos, los cuales son evaluados mediante indicadores claros y procedimientos de evaluación. De acuerdo con el PNUD (2009), PRISM contribuye a que los proyectos sean diseñados e implementados de manera coherente con los objetivos institucionales y con una clara orientación hacia resultados concretos y sostenibles.

El enfoque PRISM aplica sus principios en todas las fases del ciclo del proyecto:

- **Diseño:** Se establecen metas y resultados esperados con base en análisis estratégicos.
- **Implementación:** Se utilizan indicadores para monitorear avances y corregir desvíos.
- **Evaluación:** Se analizan los resultados alcanzados en comparación con los objetivos estratégicos.
- **Aprendizaje:** Se documentan lecciones para futuros proyectos o fases.

Herramientas Clave en Gestión de Proyectos

- Matriz de resultados
- Mapas estratégicos
- Indicadores de desempeño (KPIs)
- Sistemas de monitoreo y evaluación (M&E)

“En la gestión de proyectos, PRISM provee una base estructurada para la toma de decisiones informadas, especialmente útil en ambientes complejos y de alta incertidumbre” (PNUD, 2010, p. 45).

2.3.10 Gestión extrema de proyectos (XPM):

Manejo extremo de proyectos. Doug DeCarlo (2004), el inventor de la Gestión Extrema de Proyectos (XPM), la caracteriza como el arte y la ciencia que permite facilitar y administrar el curso de pensamientos, emociones e interacciones con el objetivo de obtener resultados valiosos en situaciones complejas y turbulentas. Esta perspectiva flexible asiste a los equipos para ajustarse a las incertidumbres que se presentan durante un proyecto, como los cambios de requisitos que ocurren con regularidad y las exigencias complejas del proyecto. En ocasiones a los proyectos de desarrollo de software se les llama programación extrema.

En contraste con las metodologías tradicionales, tales como el modelo del PMBOK, que se apoya en la predictibilidad, la planificación detallada y estructuras rígidas, XPM adopta una postura adaptativa, reconociendo que los cambios constantes son inevitables y que el éxito radica en la flexibilidad, el liderazgo colaborativo, y la comunicación abierta y continua. Entre sus principios clave, XPM promueve:

- El empoderamiento del equipo sobre la autoridad jerárquica.

- La transparencia radical, fomentando que la información fluya libremente para facilitar decisiones informadas.
- El enfoque en el valor entregado, más allá del cumplimiento de cronogramas o presupuestos.
- La adaptación continua, en vez de una adhesión rígida al plan original.
- La integración emocional, reconociendo que las emociones y relaciones humanas influyen directamente en el desempeño del proyecto.

2.3.11 Six Sigma

La metodología Six Sigma busca mejorar los procesos a través de la disminución de la variabilidad y la erradicación de imperfecciones, con el objetivo de llegar a estándares elevados de calidad (Pyzdek & Keller, 2014). Es un procedimiento de administración de calidad que fue creado en Motorola durante los años ochenta y que incluye una serie de métodos y herramientas para erradicar fallos en el desarrollo. Esto puede contribuir a disminuir los costos y las reclamaciones de los clientes que resultan de los errores. Para optimizar los procesos que ya existen, el método generalmente emplea un enfoque de cinco etapas:

- Definir: Analizar un problema empresarial desde la perspectiva del cliente
- Medir: Medir el problema en términos de datos y definir una métrica de rendimiento
- Analizar: Cuantificar los objetivos y determinar si el proceso es eficiente y eficaz
- Mejorar: Encuentra formas de mejorar la aplicación del proceso.
- Controlar: Implantar y mantener la solución.

2.3.12 Kanban

Esta metodología, que es ágil y adaptable, se emplea para administrar proyectos. A través de ella, los flujos de trabajo se observan visualmente, lo que posibilita entender el proceso y detectar las oportunidades potenciales de mejora. (Calvo, 2018). Kanban es una técnica de gestión ágil de proyectos que facilita la visualización del flujo laboral con el fin de optimizar la eficacia. El método comenzó en la industria manufacturera de Japón antes de hacerse popular en diversos sectores. En el corazón del método Kanban está un tablero Kanban, una herramienta, ya sea digital o física, que segmenta el flujo de trabajo en columnas estructuradas por fases de desarrollo, como tareas pendientes, en progreso y finalizadas. Esto contribuye a que la multitarea desaparezca al motivar a los equipos a enfocarse en unas pocas tareas simultáneamente. Además, permite que las partes interesadas y el equipo puedan identificar de manera rápida en qué etapa del proceso de desarrollo se encuentra. En japonés, "Kanban" es la palabra que significa "cartel". Toyota creó este método en los años 40.

Seis prácticas esenciales de Kanban:

- Visualizar el flujo de trabajo. El tablero kanban visualiza la carga de trabajo de un equipo de una manera que es fácil de entender y ejecutar
- Limitar el trabajo en curso. Restringir el número de tareas en las que trabaja un equipo en un momento dado ayuda a mantener la concentración
- Manejar el flujo. Este método cambia el enfoque de la gestión de las personas a la gestión de un flujo de trabajo fluido
- Hacer explícitas las políticas. Que sean sencillas, visibles y fáciles de entender
- Utilizar circuitos de retroalimentación. Revisar periódicamente los objetivos del proyecto ayuda al equipo a responder a los cambios y a aprovechar las nuevas oportunidades

- Mejorar en colaboración. Los equipos con una visión compartida pueden trabajar juntos para lograr una mejora continua. Estas evoluciones deben basarse en las métricas y la experimentación.

2.3.13 Lean

La metodología Lean se enfoca en optimizar el valor, disminuyendo los desperdicios y aumentando la eficiencia. Es otro procedimiento que proviene de Toyota y cuya popularidad ha llegado más allá del ámbito de la producción. Lean es un método cuyo objetivo es proporcionar la mayor cantidad de información posible y facilitar la toma de decisiones orientadas a satisfacer al cliente. De acuerdo con Rodríguez et. al. (2019), esta disciplina toma como base dos ideas fundamentales: Mejoramiento constante, que implica formar equipos de trabajo que aprenden de manera constante y optimizan los procesos; y respeto hacia los demás, en el cual las personas del equipo de trabajo conservan condiciones iguales durante todo el proyecto, poniendo al cliente como eje central de la estrategia.

Lean ha sido ajustado en el campo de la administración de proyectos y el desarrollo de software con el propósito de promover prácticas más efectivas y enfocadas en el cliente. De acuerdo con Poppendieck y Poppendieck (2003), Lean se enfoca en optimizar el valor que se le entrega al cliente mediante la supresión de desperdicios, el perfeccionamiento constante y la eficacia en el flujo del trabajo. Los principios fundamentales de Lean incluyen: entregar valor lo más rápido posible, empoderar al equipo, decidir lo más tarde posible, construir calidad desde el inicio, y optimizar todo el sistema. Estos principios promueven una mentalidad orientada a resultados, basada en datos, aprendizaje continuo y adaptación al cambio.

Principios básicos de Lean: La metodología Lean se centra en cinco principios, esbozados en el libro *The Machine that Changed the World* y *Lean Thinking*, descritos así:

- Entender el valor. Piense en el valor desde la perspectiva del cliente. ¿Qué está dispuesto a pagar?
- Identificar el flujo de valor. Utiliza técnicas visuales para trazar un mapa de las acciones necesarias para desarrollar y lanzar un producto. Utiliza este mapa para identificar las áreas de desperdicio.
- Crear un flujo de valor. Puedes conseguirlo eliminando los desperdicios debidos a cosas como el exceso de inventario, el tiempo de espera o la realización de más trabajo del necesario.
- Utiliza un enfoque "pull". Entrega el valor a medida que el cliente lo solicite. Esto mantiene el enfoque en la entrega de lo que el cliente realmente quiere mientras que se elimina el tiempo dedicado a las características que podrían ser superfluas o innecesarias.
- Mejorar continuamente. Busca siempre la perfección evaluando el proyecto con regularidad para encontrar formas de reducir los residuos y aumentar el valor.

2.3.14 Scrum

Scrum es un marco de trabajo Agile ligero creado para asistir a los equipos autoorganizados en el desarrollo de proyectos más complejos. El marco abarca un conjunto de roles y reuniones que tienen como eje los valores de compromiso, valor, enfoque, apertura y respeto. Algunas de sus funciones y prácticas:

Scrum es un enfoque basado en el control de procesos empíricos, con el fin de garantizar que la experiencia sea la fuente del aprendizaje, del conocimiento y de la toma de decisiones. (Rodríguez y Chaparro, 2019). Es un marco que permite a las personas tomar problemas complejos y resolverlos de manera creativa, generando productos de valor. Scrum conlleva a

optimizar la predictibilidad, controlando riesgos, a partir del control empírico de los procesos, por tanto, el conocimiento viene de la experiencia y las decisiones se toman con dicho conocimiento. Esta teoría tiene tres pilares: Transparencia, inspección y adaptación. (Aguirre & Aguirre, 2020).

2.4 Contraste de los enfoques metodológicos:

Con el propósito de cimentar conceptualmente la comparación entre los enfoques tradicionales y las metodologías actuales de gestión de proyectos, hemos intentado realizar un paralelo con las fuentes académicas consultadas con el ánimo de aportar una visión y un panorama más integral, que abarca desde los fundamentos del PMBOK y las metodologías predictivas clásicas, hasta los marcos ágiles y enfoques híbridos, Para aclarar un poco la dinámica actual de la gestión de proyectos, sabiendo que las metodologías más empleadas son las Ágiles y las Cascada, presentamos la siguiente figura que presenta un comparativo de los principales aspectos comunes identificados por Grushka-Cockayne (2015):

Tabla 3.

Comparativo de Metodologías en Cascada y Ágil

Metodología en Cascada	Metodología Ágil
1. Análisis de la ruta crítica.	1. Retrospectiva del Sprint.
2. Presentación de la imagen completa.	2. Reuniones diarias.
3. Centrarse en las etapas del proyecto.	3. Sistema de trabajo desde el día uno.
4. Proceso secuencial (por ejemplo, progresando una etapa a la vez, sin supervisión).	4. Cogestión, cooperación entre clientes y proveedores.
5. Énfasis en la documentación.	5. Equipos multidisciplinarios.
6. Especificación de requisitos detallada.	6. Equipos autoorganizados.
7. Control del progreso mediante la gestión del valor.	7. Control de progreso.
8. Organización jerárquica estructurada.	8. Respuesta rápida y flexible al cambio.
9. Comunicación formal.	9. Comunicación informal.
10. Planificación de alto nivel.	

Nota. Tomado de (Grushka-Cockayne, 2015)

En concordancia, consolidamos la siguiente tabla que igualmente contrasta los enfoques tradicionales vs. Las metodologías actuales (agiles e híbridas), desde algunos criterios que consideramos pertinentes para su comprensión:

Tabla 4.

Enfoques Tradicionales vs. Metodologías Actuales de Gestión de Proyectos

Criterio	Metodologías Tradicionales	Metodologías Actuales (Ágiles e Híbridas)
Enfoque principal	Predictivo, basado en planificación inicial detallada	Adaptativo, iterativo e incremental
Estructura del proyecto	Fases secuenciales (inicio, planificación, ejecución, cierre)	Ciclos cortos o iteraciones (sprints, flujos continuos)
Flexibilidad ante cambios	Baja. Los cambios generan retrabajo y riesgo	Alta. Se espera y se gestiona el cambio de forma constante
Relación con el cliente	Intervención al inicio y al final del proyecto	Participación continua durante todo el desarrollo
Medición del éxito del proyecto	Medido por cumplimiento de alcance, tiempo y presupuesto	Medido por valor entregado, satisfacción del cliente y adaptabilidad
Gestión del equipo	Estructura jerárquica, liderazgo centralizado	Equipos autoorganizados, liderazgo distribuido
Metodologías	PMBOK, PRINCE2, CPM, PERT	Scrum, Kanban, Lean, XP, XPM, PRiSM
Adecuado para Proyecto	Proyectos con requisitos estables, bajo entorno de cambio	Proyectos con alta incertidumbre, innovación o necesidades cambiantes

Nota. Creación propia. Diversas fuentes

3. Metodología

En esta parte se especifica el procedimiento a aplicar en la tesis de maestría. Respecto a su organización, se adopta la propuesta de Lievano et al (2024) respecto a los componentes que debería incorporar un trabajo de maestría en ciencias administrativas.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

Este análisis se realiza por medio de un método cualitativo exploratorio, como lo señalan Hernández et al. (2014); se utiliza la fenomenología empírica. Sin embargo, Lo que se ha mencionado antes no implica que el procedimiento no esté basado en datos estadísticos adquiridos a partir del análisis de los datos recopilados; no obstante, la investigación tiende a no generalizar los descubrimientos, sino a profundizar en los conceptos vinculados con la percepción de los CEO (o puestos similares) que componen el proceso.

3.2 Población y muestra

A continuación, se presentan la población y la muestra, así los asuntos tratados en este estudio. Adicionalmente, se detalla el método para su reconocimiento y el procedimiento para su elección.

3.2.1 Definición de la población

El grupo de estudio está constituido por líderes de empresas grandes, medianas y pequeñas del sector agroindustrial que están situadas en las áreas de Turbo, Carepa y Apartadó, en Colombia. En esta investigación, se denomina CEO, abreviatura de Chief Executive Officer (en español: Jefe Ejecutivo Principal), a la persona que ejerce o cumple roles parecidos en la empresa. Director Ejecutivo, director general y jefe de gestión (Abels y Martelli, 2013). Una ventaja para la empresa.

En Colombia, el término "empresa" se refiere a cualquier tipo de organización de negocios, que incluye desde la Sociedad Limitada, la Sociedad Anónima y la Sociedad en Comandita hasta la Sociedad por Acciones Simplificadas. Estas últimas buscan un propósito de lucro, en cambio, las Cooperativas, por ley, se diferencian por no tener tal meta (Barrera, 2017).

En cuanto al tamaño de la compañía, según lo indicado por Lievano et al. (2022), la misma se enmarca en el Decreto 957 de 2019 (Ministerio de Industria y Turismo), que hace una diferenciación entre: el sector, la cantidad de trabajadores y los ingresos por actividades ordinarias. Esto se ilustra en la tabla 6.

Tabla 5.

Clasificación empresarial en Colombia por tamaño

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

Nota. Adaptado de Lievano et al. (2022)

En este estudio, se definen los siguientes requisitos para la inclusión: el ejecutivo directivo de una compañía de tamaño pequeño, mediano o grande, que ha mantenido operaciones durante más de un año bajo su entidad legal, y que desee participar de manera voluntaria.

¹ Unidad de Valor Tributario-UVT

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

Para las encuestas, se aborda un grupo de 60 líderes de empresas legalmente establecidas de tamaño pequeño, mediano y grande, escogidos a través del método de muestreo a conveniencia. Las principales variables son la proximidad del estudiante con el entorno que conoce, en este contexto, los municipios de Apartadó, Carepa y Turbo en Antioquia - Colombia.

En lo que respecta a la realización de las entrevistas, se realizarán a 6 directivos ejecutivos de empresas legalmente constituidas de pequeñas, medianas y grandes, seleccionados a través del método de muestreo a conveniencia. Las variables más significativas serán la cercanía del alumno al entorno particular, en este escenario, los municipios de Apartadó, Carepa y Turbo en Antioquia - Colombia.

3.3 Instrumento(s)

Se emplearán dos herramientas de recopilación de datos creadas para ser empleadas por la misma persona. Al principio, se lleva a cabo una encuesta (Apéndice 1). Esta herramienta plantea inconvenientes cerrados que se resolverán mediante MS Excel. Se ha llevado a cabo la encuesta basándose en la propuesta de Liévano (2024), con el objetivo de establecer el tipo de estrategia corporativa que concuerde con la propuesta de Michael Porter. Esta sugerencia fue validada mediante los métodos de evaluación de expertos, pruebas y repeticiones, además de la evaluación del Alfa de Cronbach. además de abordar temas relacionados con la gestión de proyectos. La encuesta es totalmente anónima y no se puede relacionar ninguna información con la persona o la empresa en la que labora el director ejecutivo.

Adicionalmente, utilizaremos la entrevista semiestructurada (Apéndice 2). Esta ha sido confirmada a través del proceso de evaluación de especialistas. El software Atlas.ti procesará los datos recolectados a través de este programa.

3.4 Descripción de procedimientos

El procedimiento de utilización de herramientas para la recopilación de datos primarios se segmenta en tres fases. El primero implica la formación que el científico principal del proyecto proporciona al alumno para la gestión del dispositivo. En este, se presenta la herramienta, sus elementos, las clases de preguntas y cómo se presentan en el documento.

Un segundo momento, en el que el alumno, de acuerdo al tipo de muestreo establecido, se orientará hacia la población que se está investigando para realizar la encuesta. El participante en la encuesta lo realiza de forma presencial (en persona). En este momento, antes de concluir el cuestionario, es responsabilidad del participante rubricar y confirmar el consentimiento otorgado.

Los resultados del sondeo se almacenarán en la base de datos digital, lo que facilitará el uso del siguiente formulario de Google para la recopilación de datos:

<https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7>

Un tercer momento en el que el estudiante llevará a cabo una entrevista con la persona a la que encuestó anteriormente. La conversación se registrará en formato audible, y antes de su realización, es deber del entrevistado aceptar y rubricar el consentimiento informado.

Después de completar la encuesta y la entrevista, El estudiante tiene el deber de suministrar los datos de la compañía del CEO, lo que se lleva a cabo mediante el siguiente enlace:

<https://forms.gle/iiSQFHnkUWsnQ43T6>

3.5 Análisis de información

Para analizar y tratar la información, se emplearán dos instrumentos tecnológicos. Por un lado, el programa MS Excel de Office 365, diseñado para manejar y organizar los datos obtenidos en la encuesta. Además, el software Atlas.ti, desarrollado para gestionar la información recogida durante la entrevista.

3.5.1 De la encuesta

Utilizar estadística descriptiva para manejar datos sociodemográficos como el sector económico, la antigüedad, el tamaño de la compañía, la fuente del capital y la naturaleza, el sexo de los CEO entrevistados, las edades y el nivel de educación.

Además, se emplea la estadística descriptiva para analizar datos acerca del tipo de estrategia genérica implementada en la compañía y la utilización o no de proyectos como instrumento de gestión.

3.5.2 De la entrevista

El análisis inductivo se utiliza en el procedimiento de codificación para administrar datos, y se caracteriza por "generarse categorías a través de la lectura y estudio del material recopilado sin tener en cuenta las categorías de origen" (Rodríguez et al. 2005, p. 141). Para todo lo anterior se utiliza el software informático Atlas.ti.

3.6 Consideraciones éticas

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

Este estudio toma en cuenta lo establecido por la declaración de Helsinki sobre principios éticos (AMM, 1964) debido a que la metodología para recolectar datos primarios se centra en las personas. Además, se le otorgaron al comité moral de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO las herramientas necesarias para recopilar información, lo cual resultó en su aprobación respectiva.

3.6.2 Consentimiento informado y procesamiento de datos personales

De acuerdo con las normas éticas establecidas en esta investigación, se concede a cada participante un consentimiento informado para cada herramienta utilizada, lo que implica que uno es para la encuesta y otro para el diálogo. Los documentos citados se encuentran en los

apéndices 3 (Consentimiento informado y consentimiento para la administración de datos personales a través de una encuesta) y 4 (Consentimiento informado y consentimiento para la administración de datos personales en una entrevista).

4. Resultados

En este apartado del trabajo se procuró cumplir con los propósitos propuestos en los tres objetivos específicos de la investigación, como fueron, Establecer la clase de estrategia empresarial, basándose en las estrategias genéricas que propone Porter; describir cómo las empresas del sector agroindustrial bananero de los municipios elegidos utilizan la gestión de proyectos como herramienta empresarial; y determinar el punto de vista de los CEOs sobre la relevancia o irrelevancia del empleo de proyectos y su efecto en la estrategia corporativa.

Los hallazgos del proceso de recolección de datos, adquiridos a partir de las fuentes investigadas, se muestran a continuación, como fueron las 60 encuestas aplicadas a los CEO de las empresas (numeral 4.1.) y las 6 entrevistas realizadas (numeral 4.2.), y se expone de forma concreta los resultados del análisis inductivo realizado dentro de un proceso de codificación del material recopilado, sin contar con categorías previas.

4.1 De la encuesta

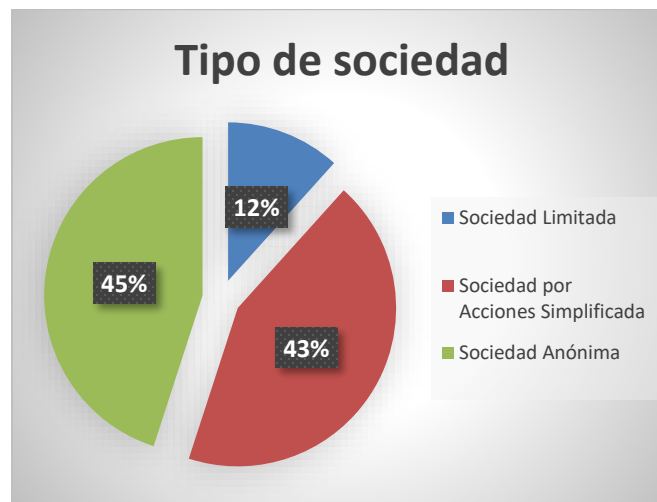
4.1.1 Características de las empresas y de los CEO encuestados.

¿Es usted CEO de una empresa en Colombia (o cargos equivalentes, como por ejemplo gerente general, presidente(a), jefe de junta directiva, entre otros)? Se pudo comprobar, a partir de los resultados obtenidos por medio de las encuestas, que todos los encuestados, es decir, el 100%, sostienen que ocupan la posición de CEO en las empresas donde trabajan.

El tipo de sociedad de una empresa refleja su estructura legal, organizativa y aspectos claves como la responsabilidad de los socios. Conocer esta clasificación es necesario para saber cómo se alinean la estrategia empresarial con los objetivos corporativos. La figura a continuación refleja el tipo de sociedad a la cual pertenecen los CEO entrevistados.

Figura 4.

Tipo de sociedad ¿La empresa en la cual es CEO, o cargo equivalente, es?

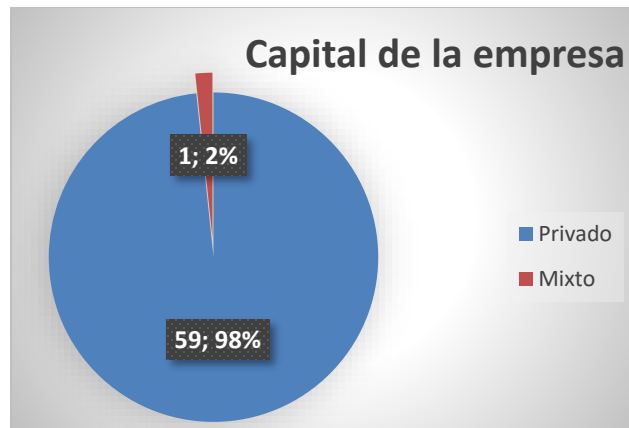


Como vemos en la torta, en las empresas participantes se halló que el 45% son sociedades Anónimas (27), el 43% son Sociedades de Acciones simplificadas (26) y el 12% son sociedades Limitadas (7).

La procedencia del capital de la compañía, como se muestra en la figura siguiente, inicia las fuentes principales de financiamiento que sustentan su operación. Esta clasificación permite comprender cómo se estructura la base financiera, destacando los aportes privados, públicos o mixtos.

Figura 5.

Capital de la empresa. ¿El origen del capital de la empresa es?

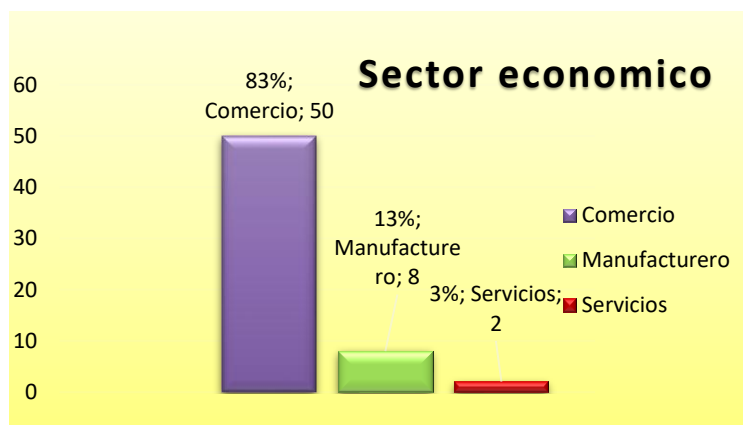


Aquí se muestra que el 98% (59) del origen del capital de la empresa es privado y solo 2% (1) empresa es de capital mixto. Siendo esta una amplia diferencia, un porcentaje muchísimo as grande de las empresas agroindustriales bananeras son de origen privado exclusivamente.

El sector económico de la empresa se ilustra en la siguiente figura, conforme a la clasificación establecida en el Decreto 957/2019. Esta categorización permite identificar la actividad principal de la organización dentro de la economía.

Figura 6.

Sector Económico. ¿El sector Económico al Cual Pertenece la Empresa de la cual es CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957/19 es?

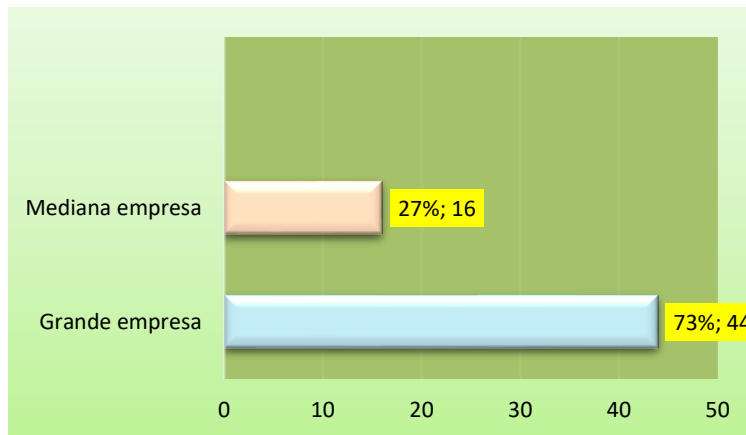


Como vemos en esta gráfica, el 83% de las empresas encuestadas pertenecen al Sector Comercial (50) por tratarse de empresas que comercializan la producción bananera de la región del Urabá antioqueño, el 13% al sector manufacturero (8) y un escaso 3% al sector servicios (2).

En la imagen que viene, La categorización del tamaño de la compañía se presenta conforme a las normas definidas en el Decreto 957/2019. Esta representación gráfica permite observar de manera más pormenorizada la posición de la organización en el contexto económico del país.

Figura 7.

Tamaño de la empresa. ¿El tamaño de la empresa de la cuales CEO, o cargo equivalente, según el decreto 957/19, es?

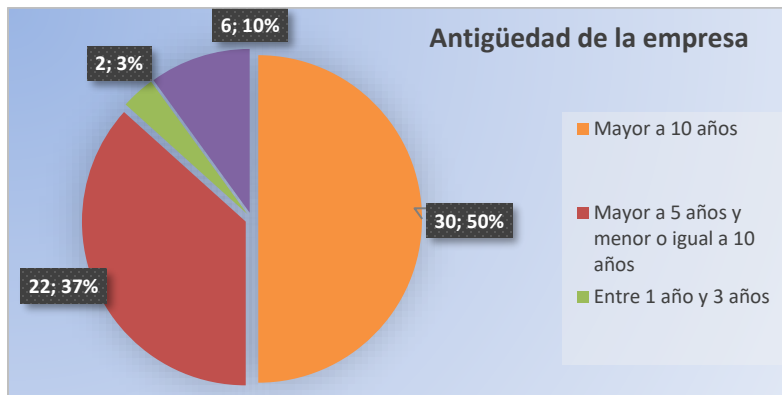


Notamos que el 73% (44) de las empresas participantes corresponde a empresa grande y el 27% (16) son medianas empresas. Esta distribución refleja una predominancia de organizaciones con mayor capacidad operativa y recursos dentro de la muestra analizada.

La antigüedad de una empresa refleja su trayectoria y experiencia en el mercado, siendo un indicador relevante para evaluar su estabilidad y posicionamiento. En la siguiente imagen, se clasifica la antigüedad de las organizaciones encuestadas, considerando el tiempo transcurrido desde su formalización legal.

Figura 8.

Antigüedad de la Empresa ¿La antigüedad de la empresa de la cual es CEO o cargo equivalente, desde su funcionamiento formal y legal, se encuentra entre?

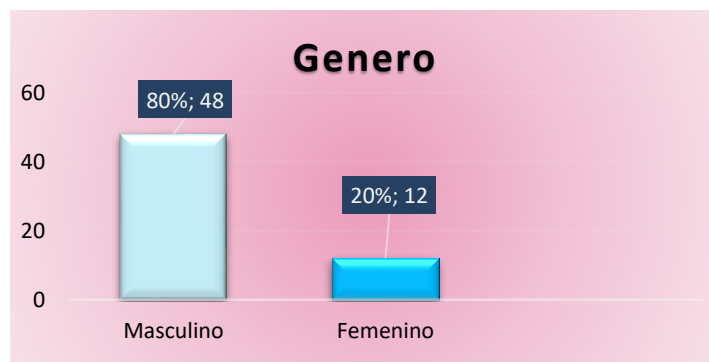


Los resultados muestran una distribución de empresas encuestadas según su antigüedad, del 50% (30) mayores de 10 años, 37% (22) mayor a 5 años y menor o igual a 10 años, 10% (6) mayor a 3 años y menor a 5 años, y únicamente un 3% (2) de empresas con menos de 3 años de antigüedad.

El género de los CEO encuestados ofrece una perspectiva sobre la diversidad y posible tendencia a la equidad en los roles de liderazgo empresarial y avances en la participación de mujeres en puestos ejecutivos. En la siguiente imagen se presenta la distribución de género.

Figura 9.

Genero de los CEO Encuestados ¿El género del CEO encuestado es?

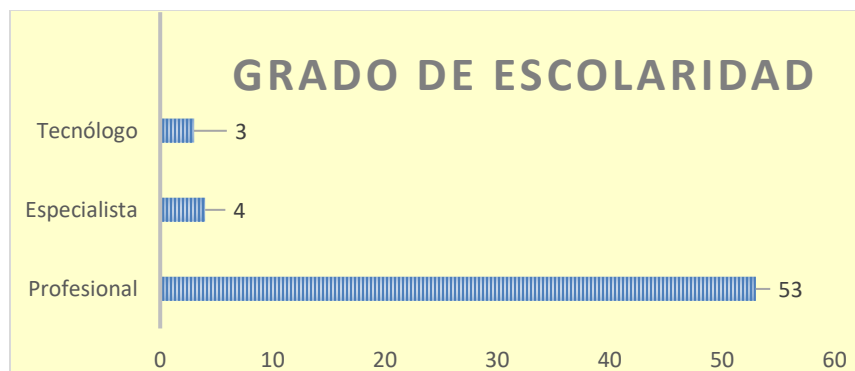


Según lo registrado, el 80% (48) de los CEO encuestados son de género masculino y el 20% (12) son de género femenino. Estos datos muestran la distribución entre los líderes empresariales participantes en la encuesta, reflejando una mayor proporción de hombres en dichos cargos.

El grado de escolaridad más alto alcanzado por los CEO encuestados se presenta en la siguiente figura, mostrando la diversidad de niveles académicos. Esta representación facilita la visualización de la formación educativa que poseen los líderes empresariales encuestados.

Figura 10.

Grado de Escolaridad de los CEO Encuestados ¿Su grado de escolaridad más alto culminado es?

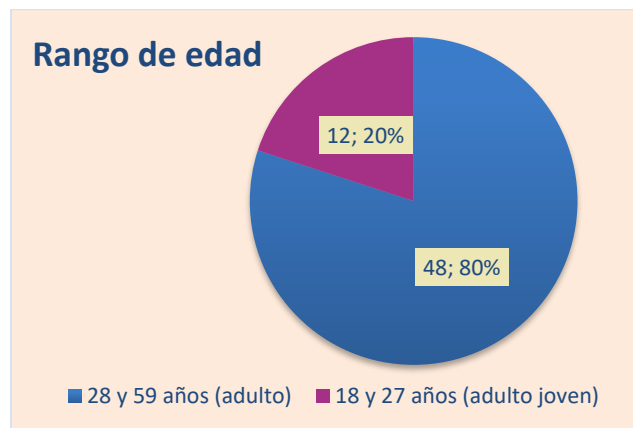


El nivel de escolaridad de los CEO encuestados es profesional en un 88% (53), especialistas en un 7% (4) y tecnólogos en un 5% (3). Dicha distribución refleja que la gran mayoría de los líderes empresariales cuentan con una formación universitaria completa, mientras que un menor porcentaje ha avanzado hacia estudios especializados.

Se indagó el rango de edad de los CEO encuestados, mostrando la distribución etaria de los líderes empresariales. La representación gráfica siguiente permite visualizar las diferentes generaciones presentes en los cargos ejecutivos.

Figura 11.

Rango de Edad de los CEO Encuestados ¿Su rango de edad está entre?



Se evidencia que el 80% (48) de los encuestados oscilan entre 28 y 59 años (adultos), mientras que un 20% (12) son menores de 27 años y mayores de 18 años (jóvenes). Dicha distribución refleja una predominancia de adultos en roles de liderazgo empresarial, lo cual podría asociarse con la experiencia profesional requerida para estos cargos, si bien la presencia de jóvenes CEO destaca la incursión de nuevas generaciones en la dirección corporativa.

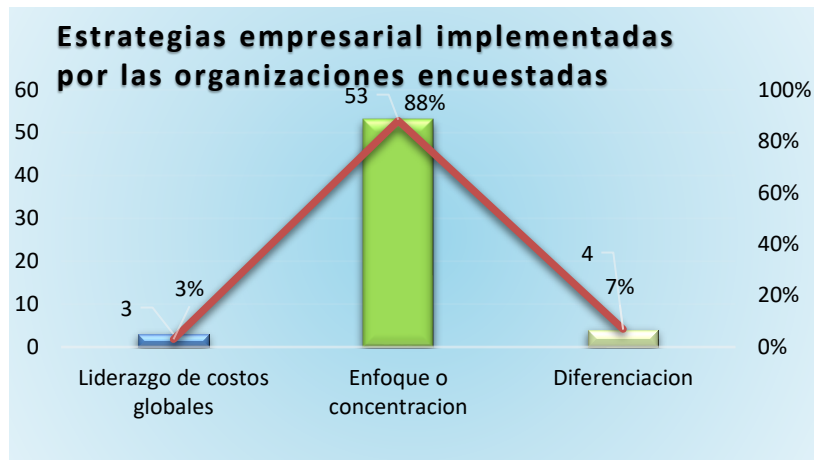
4.1.2 Del tipo de estrategia genérica de Porter

Las estrategias empresariales implementadas por las organizaciones encuestadas, en relación con las estrategias genéricas de Porter, se presentan en las siguientes imágenes. Estas incluyen el enfoque, la diferenciación y el liderazgo en costos, y posibilitan determinar de qué manera las compañías persiguen obtener ventajas competitivas en sus respectivos mercados.

La representación gráfica a continuación ilustra la distribución de las estrategias adoptadas por las organizaciones, destacando sus enfoques prioritarios para lograr sus objetivos estratégicos.

Figura 12

Estrategia Empresarial Implementadas por las Organizaciones Encuestadas



De acuerdo con los hallazgos, la estrategia empresarial implementada por las empresas investigadas fue en un 88% (53) Enfoque o Concentración, seguido en un mínimo rango del 7% (4) por Diferenciación y finalmente en un 5% (3) la estrategia de Liderazgo de Costos Globales.

La estrategia empresarial implementada por las organizaciones encuestadas del sector del comercio en la agroindustria bananera se expone en la siguiente figura, permitiendo identificar las tácticas predominantes en concordancia con la competitividad y el crecimiento.

Figura 13.

Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas del Sector Comercio

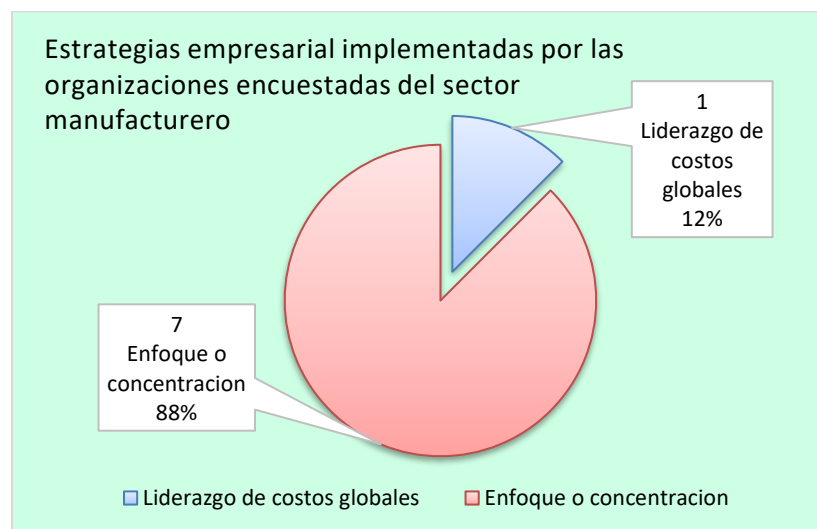


Dentro de las tácticas empresariales de Porter que se han puesto en práctica en empresas del sector comercio, es notable que el 92% (46) utiliza la estrategia de Enfoque o Concentración, dando prioridad a segmentos concretos del mercado con el fin de aumentar su competitividad. En cambio, solamente un 4% (2) de las compañías se inclina por estrategias de Liderazgo en Costos o Diferenciación, lo que demuestra una clara tendencia hacia la especialización y el enfoque en este sector.

A continuación, la estrategia empresarial implementada por las organizaciones encuestadas del sector manufacturero, destacando las tácticas predominantes basadas en las estrategias genéricas de Porter. La figura ilustra esta distribución, proporcionando una visión de las prioridades estratégicas adoptadas por las organizaciones para satisfacer las demandas del sector.

Figura 14.

Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas del Sector Manufacturero.



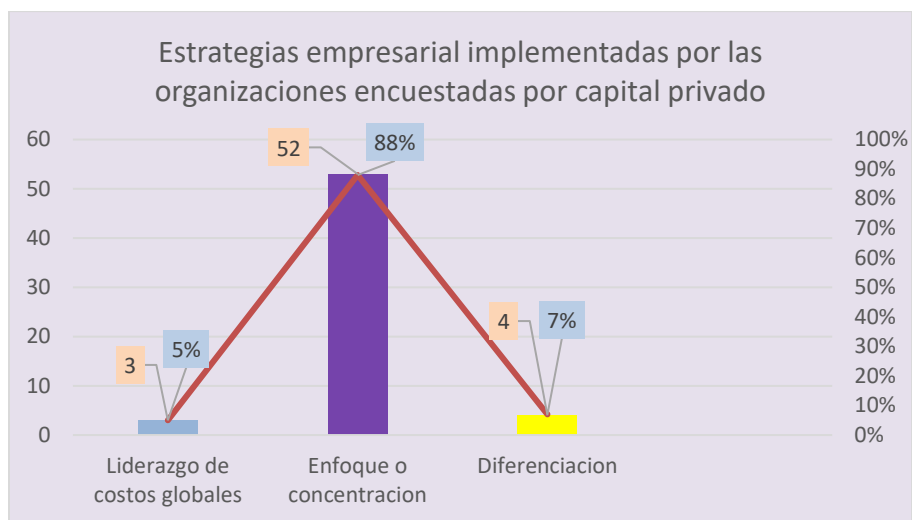
Hallamos que, en el sector manufacturero, la estrategia empresarial más utilizada es la de Enfoque, con un 88% (7) de las organizaciones encuestadas adoptan esta táctica. Esto refleja una

inclinación hacia la especialización y atención en segmentos específicos del mercado. Por otro lado, el 12% (1) de las empresas opta por el Liderazgo en Costos.

La estrategia empresarial implementada por las organizaciones de capital privado la vemos en la siguiente gráfica. Esta representación detalla la distribución de las estrategias genéricas de Porter adoptadas por este tipo de empresas.

Figura 15

Estrategia empresarial implementadas por las organizaciones encuestadas de capital privado



El resultado de la implementación de las estrategias de Porter en las organizaciones encuestadas con capital privado se encuentra disperso en un 87% (52) para Enfoque, 7% de Diferenciación (4) y 5% (3) de liderazgo de costos.

Las grandes empresas encuestadas están ilustradas en la imagen que muestra la distribución de las estrategias genéricas empleadas por estas organizaciones, destacando las preferencias y enfoques adoptados.

Figura 16.

Estrategia empresarial implementadas por las organizaciones encuestadas en grandes empresas



En las empresas grandes las estrategias implementadas son preferentemente la de Enfoque o concentración en un 89% (39), la de liderazgo en un 7% (3) y un escaso 5% (2) para la estrategia de diferenciación, para un total de 44 organizaciones encuestadas de este tipo.

Hemos creado un gráfico que ilustra cómo están distribuidas las estrategias de negocios aplicadas por las empresas medianas encuestadas, tomando como base las estrategias genéricas de Porter: Liderazgo en términos de diferenciación, enfoque y costos.

Figura 17.

Estrategia empresarial implementadas por las organizaciones encuestadas en medianas empresas

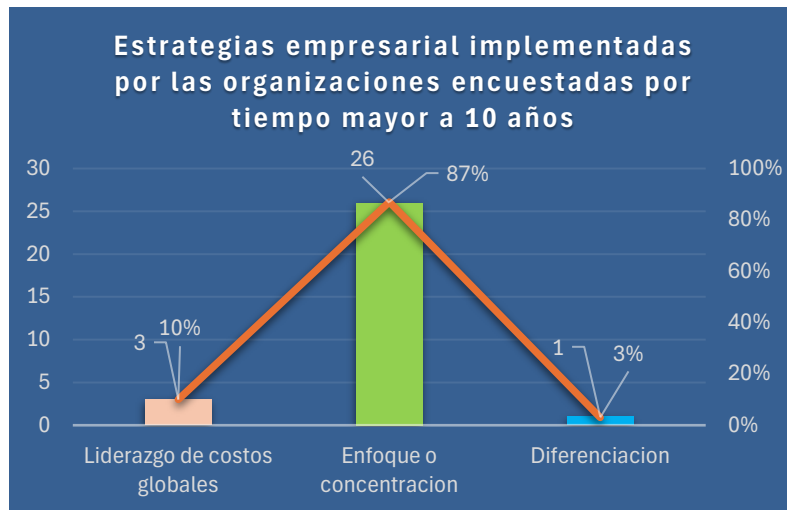


Como podemos ver, en las medianas empresas, el 88% de ellas (14) adopta la estrategia de enfoque o concentración, priorizando mercados o segmentos específicos para maximizar sus recursos. En contraste, un 13% (2) utiliza la estrategia de diferenciación, tratando de sobresalir con rasgos distintivos en sus bienes o servicios.

Se muestra a continuación una imagen que ejemplifica las estrategias de negocio más comunes utilizadas por las empresas con más de 10 años en funcionamiento. Este gráfico permite visualizar la distribución, enfoque y tendencia dentro de estas empresas consolidadas.

Figura 18.

Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas por Tiempo Mayor a 10 años

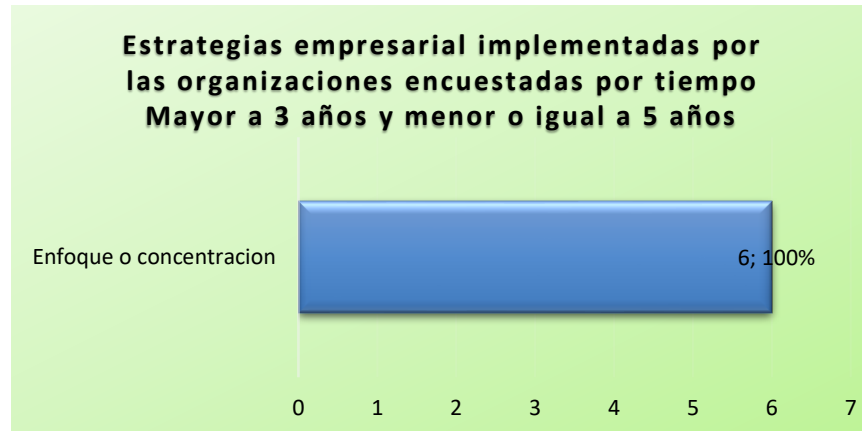


Según esto las organizaciones encuestadas mayores a 10 años prefieren la estrategia de enfoque en un 87% (26), seguida por el liderazgo en costos con un 10% (3), y culminan con un 3% (1) que opta por la diferenciación. Esta distribución refleja una tendencia hacia la especialización y eficiencia operativa, buscando la consolidación en mercados a lo largo del tiempo.

En consecutivo se muestra una gráfica que representa las estrategias empresariales implementadas por las empresas que tienen un tiempo de operación mayor a 3 años y menor o igual a 5 años. Esta visualización resume la distribución porcentual de las principales estrategias adoptadas en este grupo.

Figura 19.

Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas por Tiempo Mayor a 3 años y menor o igual a 5 años



La estrategia empresarial preferida por las empresas de 3 a 5 años de antigüedad, de un total de 6 organizaciones encuestadas, es en su totalidad (100%) enfoque o concentración; indicando una tendencia en las empresas jóvenes a especializarse en un enfoque definido.

Figura 20.

Estrategia Empresarial Implementada por las Organizaciones Encuestadas por Tiempo Mayor a 5 años y menor o igual a 10 años



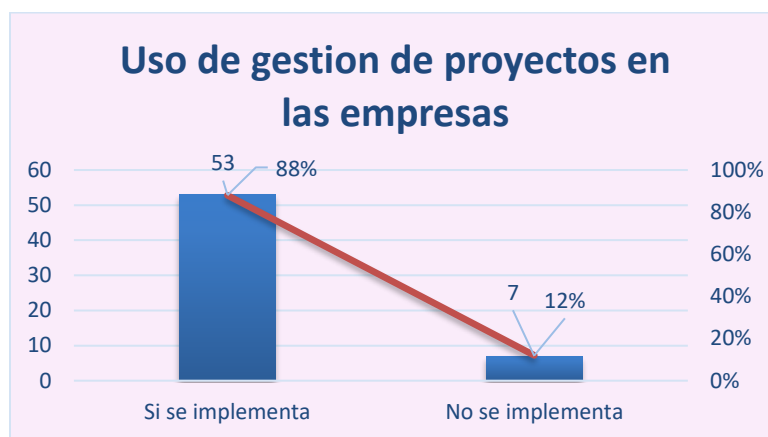
Las empresas encuestadas que tienen más de 5 años y menos de 10 de antigüedad, marcan su tendencia por la estrategia de enfoque en un 86% (19) y en un 14% (3) usan la diferenciación. Este patrón refleja un interés predominante por especializarse en mercados específicos, mientras la menor parte opta por destacar con productos o servicios óptimos.

4.1.3 Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial

En esta sección se muestran las figuras que ilustran los resultados de las encuestas acerca del uso de la gestión de proyectos como un instrumento esencial para la empresa, según lo observado por los CEO, estas visualizaciones destacan básicamente los niveles de implementación en las organizaciones encuestadas.

Figura 21.

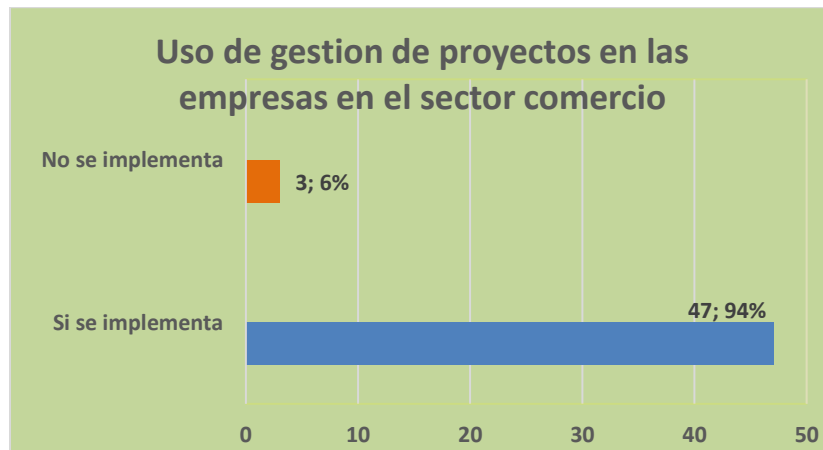
Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas



Las empresas encuestadas que tienen más de 5 años y menos de 10 de antigüedad, marcan su tendencia por la estrategia de enfoque en un 86% (19) y en un 14% (3) usan la estrategia de diferenciación.

Figura 22.

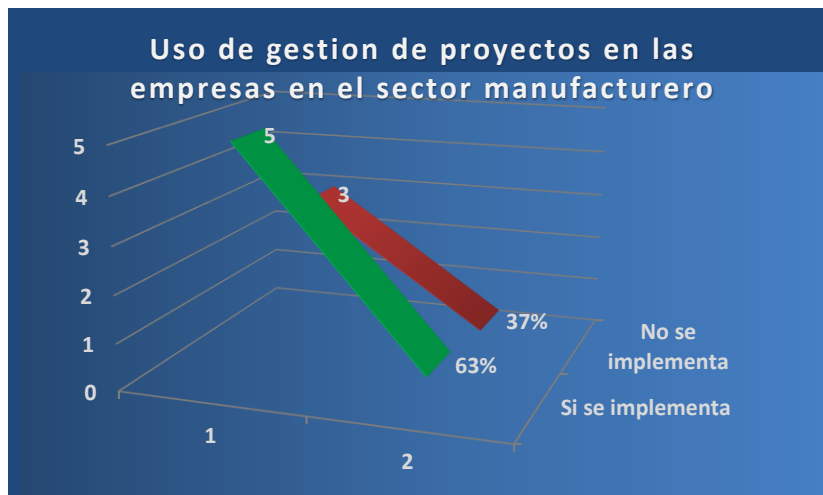
Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas en el Sector Comercio



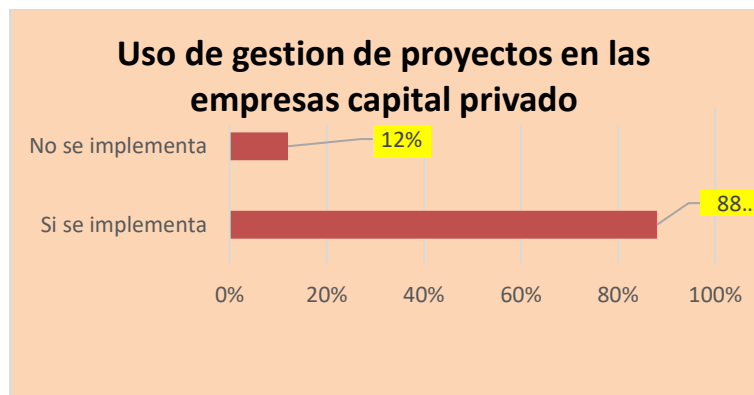
Ahora, en la empresa del sector comercio en donde más se implementa la gestión de proyectos, de un total de 50 organizaciones encuestadas, el 94% (47) implementa dichas metodologías y únicamente el 6% (3) no utiliza la misma.

Figura 23.

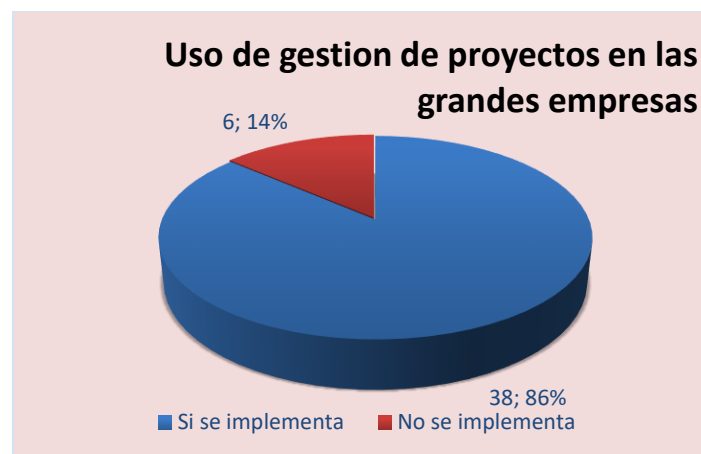
Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas en el Sector Manufacturero



La gestión de proyecto se implementa un 63% (5) de las empresas manufactureras encuestadas, que fueron en total 8, por lo cual el 38% de estas (3) no aplica metodologías de gestión de proyectos en sus procesos.

Figura 24.*Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas de Capital Privado*

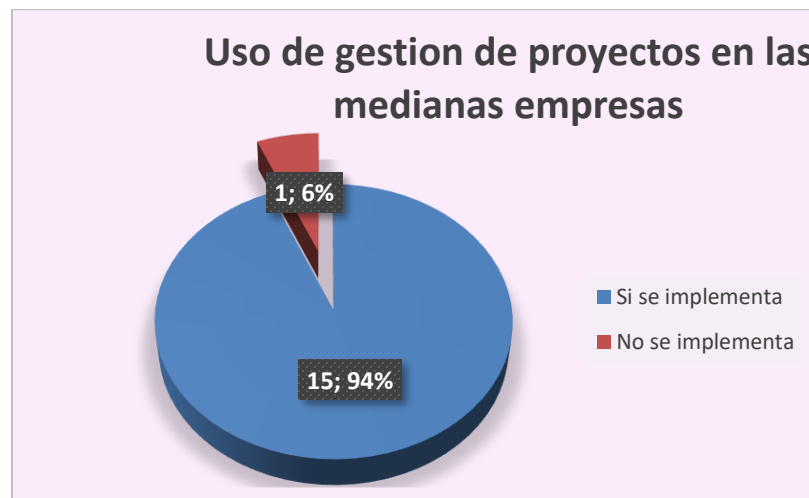
En cuanto a las empresas de capital privado, la muestra es significativa de 59 organizaciones encuestadas, el 88% (52) aplican gestión de proyectos, mientras que un 12% (7), refieren no hacerlo.

Figura 25.*Uso de Gestión de Proyectos en las Grandes Empresas*

Encontramos en esta tabla una relación de 86% (38) de grandes empresas que implementan las metodologías de gestión de proyectos, versus el 14% (6) que no lo hacen. Estos datos muestran la distribución de la adopción de estas metodologías dentro del grupo de organizaciones grandes encuestadas.

Figura 26.

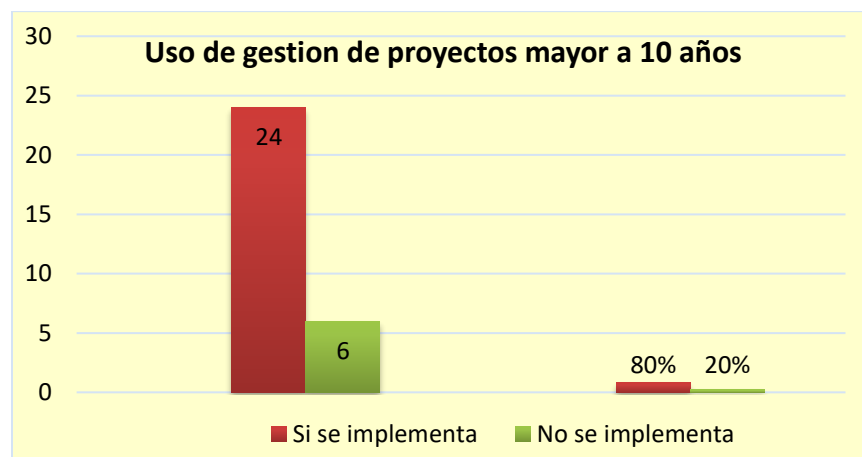
Uso de Gestión de Proyectos en las Medianas Empresas



Mientras que en las medianas empresas que participaron (16 en total), el 94% (15) de ellas utiliza metodologías de gestión de proyectos, en contraste con un 6% (1) que efectivamente no lo hacen. Este resultado resalta la alta adopción de estas herramientas en empresas medianas, mostrando su compromiso con prácticas que potencian la planificación y ejecución eficiente de sus actividades.

Figura 27.

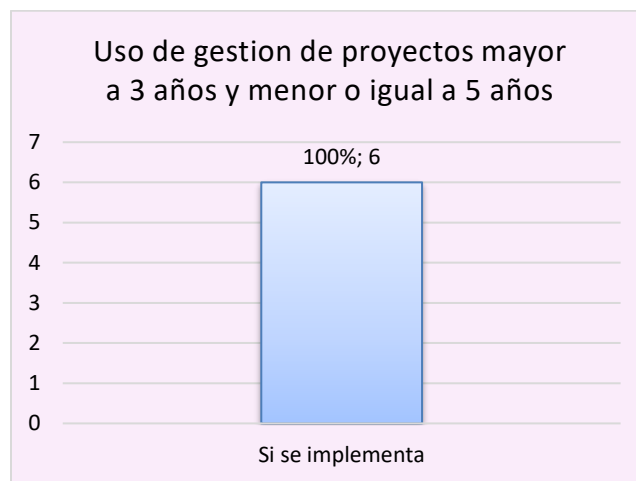
Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas mayor a 10 años.



El 80% (24) de las compañías con más de diez años de existencia ponen en marcha procesos vinculados a la administración de proyectos, mientras que el 20% (6) no están interesados o no tienen conocimiento sobre cómo hacerlo. La importancia de la gestión de proyectos es reconocida por la mayor parte de estas organizaciones; no obstante, el grupo restante pone de manifiesto que se necesita más capacitación, información o recursos para contemplar su implementación.

Figura 28.

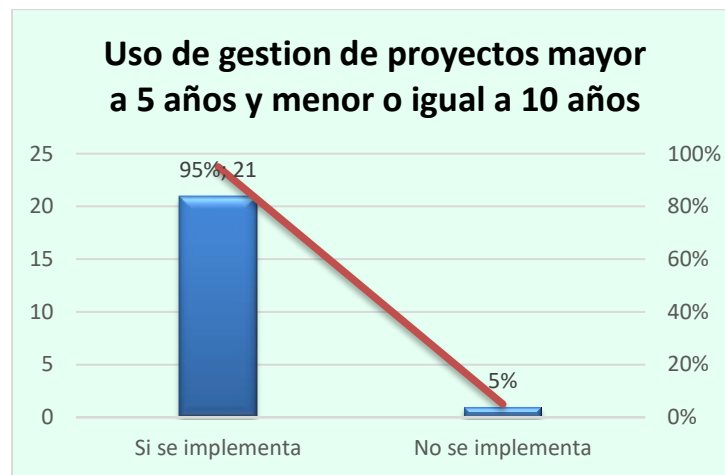
Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas mayor a 3 años y menor o igual a 5 años



La gestión de proyectos en las empresas más jóvenes, de 3 a 5 años de antigüedad, en su totalidad es aplicada 100% (6). Evidenciándose que dichas organizaciones perciben la gestión de proyectos como un componente primordial para su consolidación y crecimiento.

Figura 29.

Uso de Gestión de Proyectos en las Empresas mayor a 5 años y menor o igual a 10 años



Por otra parte, las empresas entre 5 y 10 años de antigüedad, en un 95% (21) si implementan la gestión de proyectos organizativamente, en comparación con un 5% (1) que no se interesa aun en este tipo de dinámicas.

4.2 De la entrevista

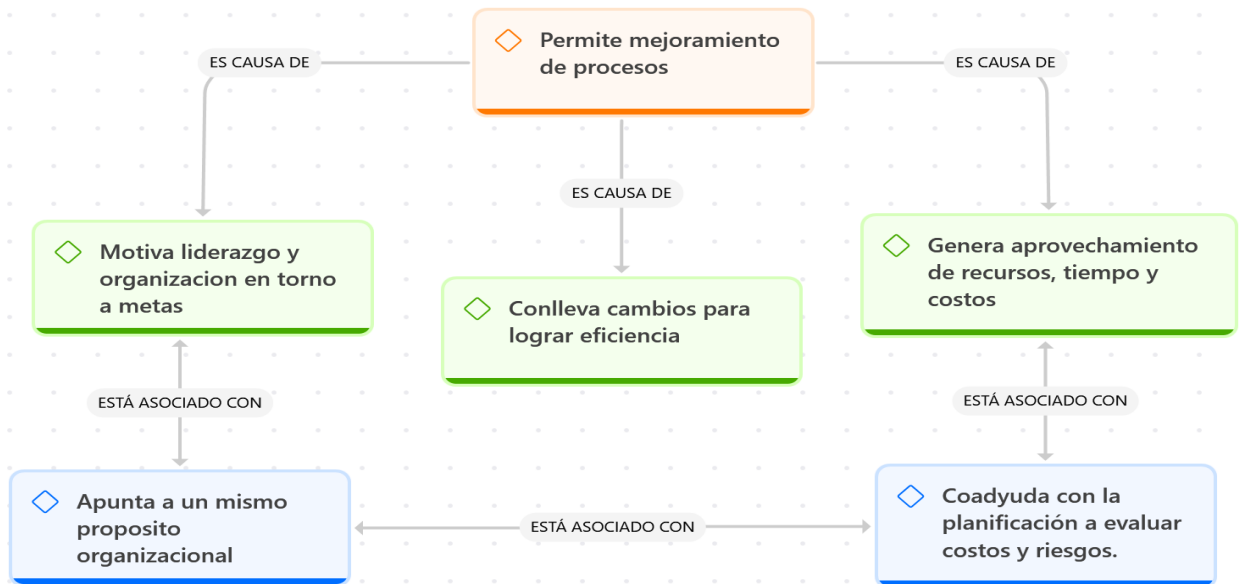
Los resultados que siguen ofrecen las respuestas de seis entrevistas realizadas a los directores ejecutivos de empresas grandes, medianas y pequeñas del ámbito agroindustrial bananero en los municipios de Apartadó, Carepa y Turbo. Estas entrevistas formaron parte del proceso investigativo sobre la administración de proyectos y las estrategias empresariales.

4.2.1 Perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial:

A continuación, se ilustra la visión estratégica de los CEO, destacando tres elementos fundamentales: el liderazgo, el aprovechamiento de recursos y los cambios organizacionales, estos elementos se analizan en relación con la planificación y el propósito empresarial.

Figura 30.

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



Nota. Elaboración propia a partir de Software Atlas ti.

Hallamos que, según la perspectiva de los CEO, lo importante de la gestión de proyectos es principalmente que posibilita el perfeccionamiento de los procesos internos del negocio. Esto demuestra que la gestión de proyectos no solo consiste en supervisar actividades y tiempos y en gestionar el presupuesto apropiadamente; también implica garantizar que las metas e iniciativas estén alineadas estratégicamente, que el proyecto cuente con apoyo constante y que todos los participantes se comprometan a alcanzar el objetivo propuesto.

El perfeccionamiento de los procesos es el segundo paso después de la gestión de proyectos, y se encuentra como consecuencias de este, la motivación al liderazgo, la organización en torno a las metas, los cambios para lograr eficiencia y el aprovechamiento de recursos, tiempo y costos. Ahora, en un tercer nivel se halla el hecho de que la gestión permite apuntar a un mismo propósito organizacional, Es evidente que es necesario unir los esfuerzos e intereses individuales para trabajar en la consecución de la misión de la empresa. Dicho de otra

manera, la relevancia de manejar proyectos se origina al planear y gestionar para alcanzar con éxito los resultados y objetivos establecidos.

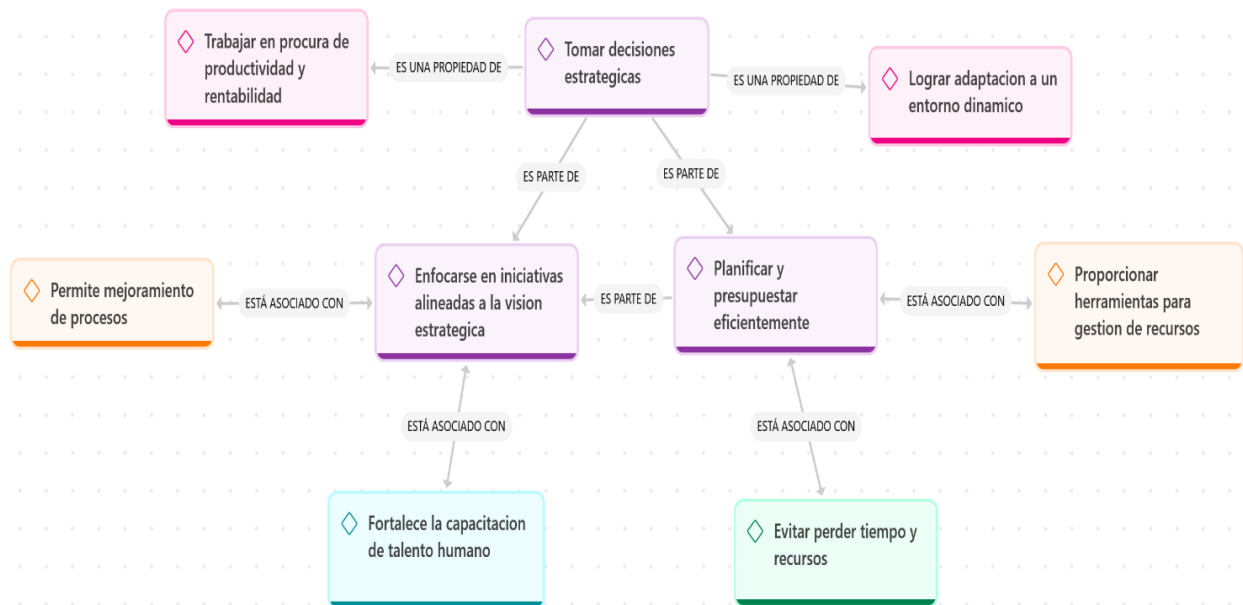
En el mismo rango se encuentra, según lo expuesto, la contribución de la gestión de proyectos en el ejercicio esencial de la planificación que involucra evaluar costos y riesgos, de tal forma que se requiere identificar y gestionar dichos riesgos, a la par que se adelanta una gestión cuidadosa de los recursos, una presupuestación de costos de manera inteligente, necesitándose altos niveles de comunicación entre los distintos equipos e interesados.

4.2.2 Causas para efectuar Gestión de Proyectos

En conjunto, se ofrece una infografía que ilustra cómo los líderes empresariales perciben la gestión de proyectos como un instrumento fundamental para lograr las metas de la organización. Esto se logra mediante el perfeccionamiento de procesos, el liderazgo estratégico y la capacidad de adaptación al medio ambiente. Se busca resaltar las razones que impulsan y hacen viable la gestión de proyectos en las empresas estudiadas.

Figura 31.

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. Tomado de: Elaboración propia a partir de Software Atlas ti.

Considerando los puntos o causas que hace necesaria la gestión de proyectos dentro de las empresas, los CEO mencionan:

- La pertinencia de tomar decisiones estratégicas que influye tanto en procurar productividad y rentabilidad, como en el logro de adaptación al entorno dinámico, siendo este el que se encuentra en el contexto externo cambiante que rodea a la organización.
- La necesidad de enfocarse en iniciativas alineadas a la visión estratégica, permitiendo el mejoramiento de procesos y el fortalecimiento de la capacidad del talento humano por medio de procesos de capacitación.

- La prioridad de planificar y presupuestar eficientemente, lo cual evita perder tiempo y recursos y a la vez proporciona herramientas para la gestión de nuevos recursos y así se llega a una revalorización de la empresa.

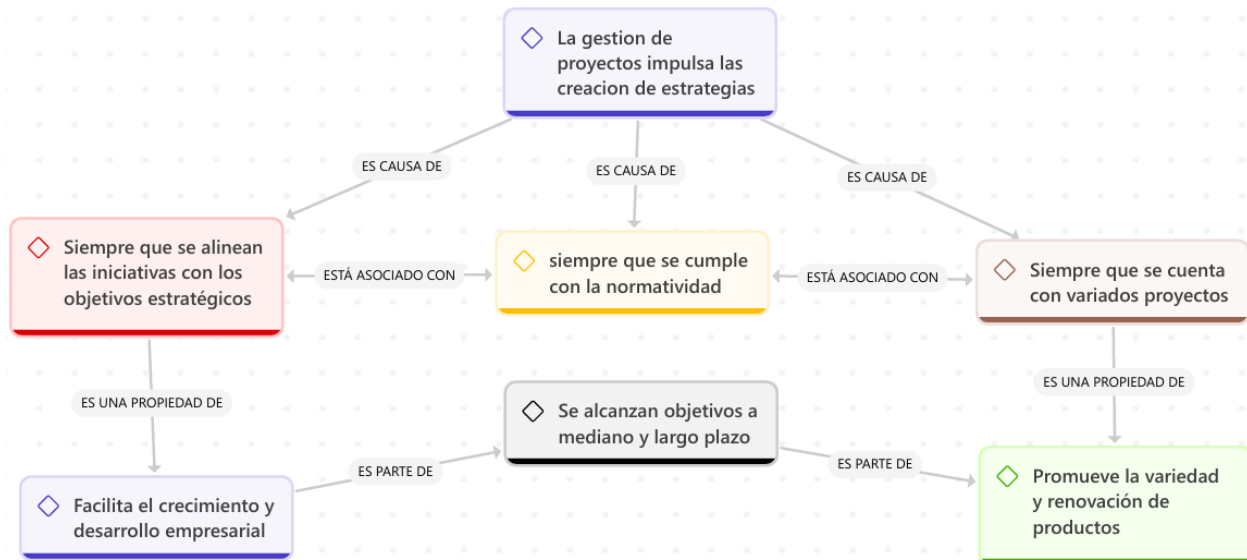
4.2.3 Gestión de Proyectos Vinculada a Estrategia Empresarial:

A continuación se expone un mapa conceptual que permite ver una correlación entre la gestión estratégica de proyectos, el desarrollo empresarial, el logro de objetivos y la renovación, como parte integral de la estrategia empresarial.

Respecto a la gestión de proyectos enlazada a la estrategia empresarial, los CEO indican de manera unificada esta es posible, siempre que se alineen las iniciativas con los objetivos estratégicos, siempre que se cumpla con la normatividad, concretamente del ámbito de la industria agrícola bananera y siempre que se cuente con variadas posibilidades de proyectos, puesto que esto permite mayor margen de acción, y en caso de que alguno de ellos no brinde los resultados esperados.

Figura 32.

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 a partir de Software Atlas ti.

Ahora bien, se observa según los códigos identificados, que la gestión de proyectos se anida con la estrategia empresarial cuando se promueve la variedad y renovación de los productos que genera la empresa, Se logra en la práctica un auténtico desarrollo de las empresas y, específicamente, se consiguen los objetivos a medio y largo plazo. Por lo tanto, la administración de empresas no produce resultados instantáneos, al parecer, es un ejercicio constante y un proceso paulatino que en el transcurso del tiempo genera los efectos esperados, que finalmente son el cumplimiento de la misión organizacional.

4.2.4 Gestión de Proyectos desde la perspectiva global de los CEO.

El siguiente diagrama es una nube de palabras y representa los términos más frecuentes identificados en las entrevistas realizadas en las distintas organizaciones. Dicho análisis permitió identificar patrones lingüísticos y destacar los conceptos más recurrentes en su discurso, de

equivalente que se hace posible a partir de la justificación de la mejora continua y el logro de objetivos organizacionales.

Con menor prevalencia vemos palabras de amplio impacto en este análisis, como son: producir, participación, recursos, causas, metas, planificación, procesos, importante, productivo, gestionar, cultivos, banano, agrícola, actividades, fundamental, iniciativas todas claramente relacionadas con el ámbito de la organización y su dinámica. Estas palabras conforman la categoría 2. “elementos de la gestión”; de la cual surge la frase: ***la gestión de proyectos se hace posible debido a la participación de iniciativas, planificación de recursos, inclusión de procesos, gestiones y actividades, que en conjunto permiten el logro de importantes metas en las empresas agrícolas de cultivos bananeros.***

Finalmente, se observan palabras de menor secuencia, pero igualmente valiosas en la construcción de este análisis, entre ellas: plantaciones, población, cambio, posibilidad, ambientes, estratégicos, programas, cohesión, alcanzar, esfuerzo, finalidad, favorable, contribuye, eficaz, capacitación, mejora, cumplimiento, crecimiento, requerido, multiplicar, resultados, actualizar, eficientes... Las cuales se pueden agrupar como categoría 3, la cual registraremos como “Consecuencias de la Gestión”, resumida en la frase: ***la gestión de proyectos se concreta en el cumplimiento de resultados, donde la multiplicación de esfuerzos colectivos y el compromiso de toda la población participante, contribuye a alcanzar la mejora, lograr el cambio eficaz, posibilitar la cohesión, mejorar la capacitación del personal y finalmente llegar al crecimiento empresarial requerido.***

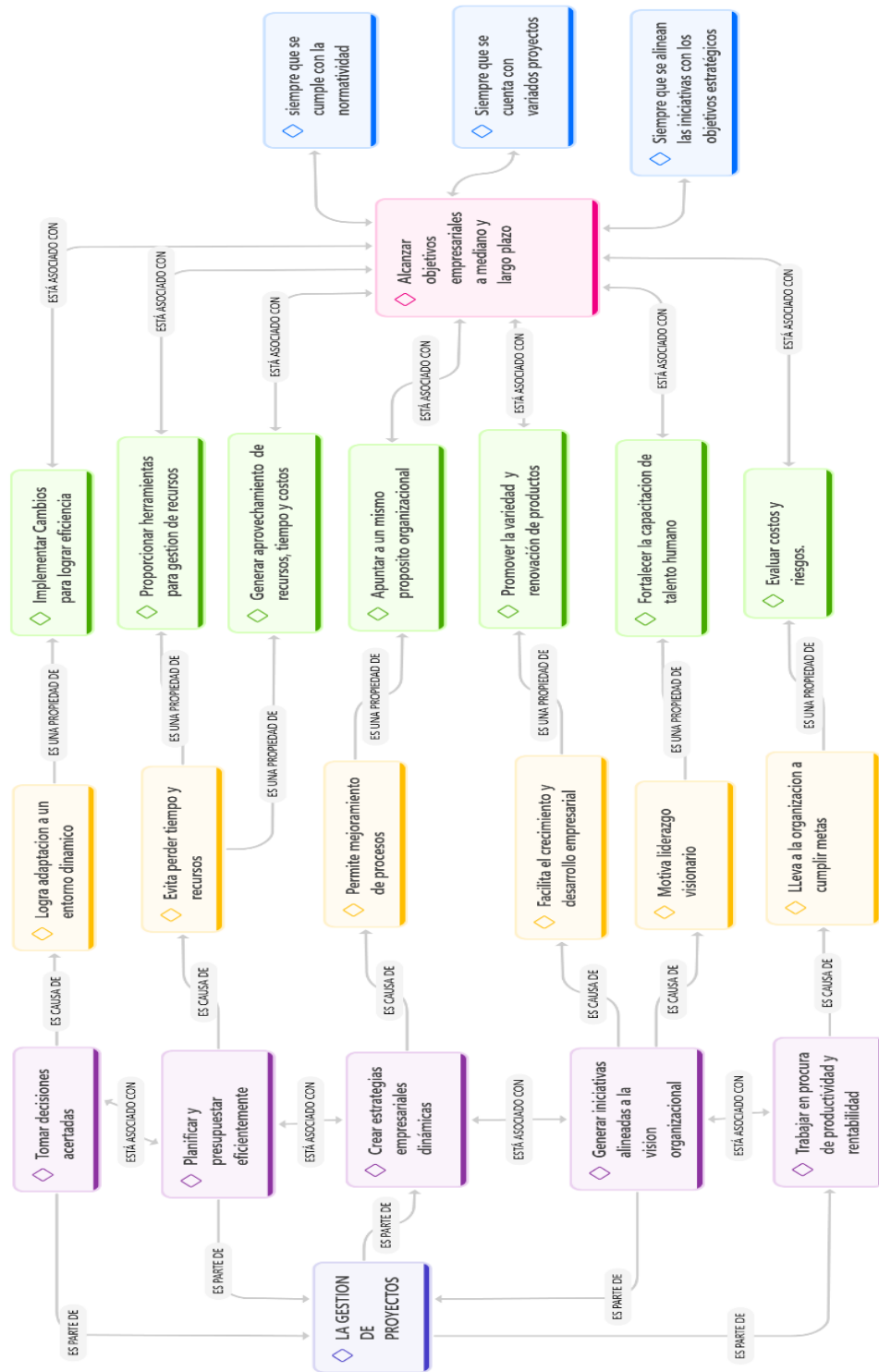
4.2.5 Análisis Consolidado

Con el ánimo de lograr una mirada global de los códigos extraídos en las respuestas se consolidó un diagrama con los mismos. El mismo concentra los hallazgos arrojados sobre la

Gestión de Proyectos como una práctica precisa dentro de las organizaciones, cuya conexión entre propiedades, propósitos, causas y beneficios, expone cómo la gestión de proyectos no opera de manera aislada, sino que es un eje transversal que vincula diferentes aspectos organizacionales. Esta no es simplemente una práctica operativa, sino un marco estratégico que integra recursos, objetivos y capacidades para garantizar el éxito empresarial en entornos dinámicos. Este enfoque permite traducir los objetivos estratégicos en acciones tangibles, asegurando su cumplimiento a través de metodologías estructuradas.

Figura 34.

Consolidado de códigos



Nota.: Elaboración propia a partir de Software Atlas ti.

Podemos mencionar los conceptos que se exponen en el diagrama por medio de vínculos así:

La Gestión de proyectos es parte de:

- Tomar decisiones acertadas.
- Planificar y presupuestar eficientemente.
- Crear estrategias empresariales dinámicas
- Generar iniciativas alineadas con la visión organizacional
- Trabajar en procura de la productividad.

Estos 5 elementos son, a la luz de la información recolectada, los ejes principales para poner en marcha un proceso de gestión de proyectos, desde las diferentes metodologías conocidas, si bien en la entrevista los CEO no dan cuenta de la implementación de alguna de ellas de manera concreta, está claro que los aspectos mencionados se citan desde el enfoque académico, a sabiendas que las organizaciones que usan cualquier tipo de método para la gestión de proyectos se desempeñan mejor, solo por el hecho de contar con un diseño estructurado y ordenado para proyectarse y que esto genera alto impacto tanto en el cumplimiento del presupuesto, como en el logro de metas, el alcance de la misión, el manejo del recurso humano, la implementación de las reglas de calidad y las ventajas productivas para lograr la competitividad deseada.

En este entramado de estados, estamos de acuerdo en que los cinco factores aludidos provocan otros atributos o alcances requeridos en el proceso de administración de proyectos, que son:

- Lograr adaptación a un entorno dinámico.
- Evitar perder tiempo y recursos.

- Permitir mejoramiento en los procesos.
- Facilitar el crecimiento y desarrollo empresarial.
- Motivar el liderazgo visionario.
- Llevar al cumplimiento de metas organizacionales.

Seis aspectos importantes, necesarios y valiosos al considerar que la gestión de proyectos es en sí misma, la planificación de momentos vitales para la culminación de un propósito, y a menudo, las organizaciones subestiman los objetivos, el tiempo, los recursos, los presupuestos y cronogramas, las metas y el mismo entorno. Por tanto, la gestión comprender las prioridades estratégicas y motivar el liderazgo visionario en la organización, ayuda enormemente a culminar exitosamente un proyecto, dentro de los límites de tiempo y recursos. Esto implica estimar los costos, gestionar los recursos y evaluar los riesgos, como veremos a continuación.

Ahora bien, tenemos unas acciones que se deberían generar y que es necesario que se desarrollen al implementar los 6 aspectos anteriores, unas directamente relacionadas con otras, que serían:

- Implementar cambios necesarios para lograr eficiencia.
- Proporcionar herramientas para gestionar recursos.
- Generar aprovechamiento de recursos, tiempo y costos.
- Apuntar a un mismo propósito organizacional.
- Promover la variedad y renovación de productos.
- Fortalecer la capacidad y capacitación del recurso humano.
- Evaluar constantemente los costos y los riesgos.

De esta manera, según lo que surge del análisis de las entrevistas a los CEO, logramos los objetivos empresariales a mediano y largo plazo, si bien los mismos consideran tres aspectos finales para tal, como son:

- Siempre que se cumpla la normatividad de calidad.
- Siempre que se cuente con la posibilidad de varios proyectos en secuencia.
- Siempre que se alineen las iniciativas con los objetivos estratégicos.

De lo anterior, surgen algunas inferencias, como, que al reducir costos y maximizar recursos en dinero y tiempo, la organización puede evitar desperdicios y reinvertir en innovación. De la misma manera, evaluar costos y riesgos se interrelaciona con la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante, dado que los riesgos exigen monitoreo y ajustes constantes en las estrategias. Por demás, al alinear los objetivos organizacionales con acciones concretas, se afianza que las actividades cotidianas estén orientadas al alcance de las metas estratégicas a mediano y largo plazo. En sí, el logro de objetivos empresariales es la principal apuesta de la gestión de proyectos, y la misma asegura que las actividades estén alineadas con las exigencias normativas y regulatorias. Aunado los proyectos son medios de expansión de mercado y cada proyecto, desde su concepción hasta su cierre, contribuye al panorama general del éxito empresarial. Así, los proyectos no son solo actividades aisladas, sino que funcionan como componentes esenciales de la estrategia empresarial global.

Uno de los objetivos más importantes de la gestión de proyectos es atender las necesidades presentes y a la vez preparar a la organización para afrontar desafíos futuros, lo que pone de relieve el valor fundamental de una planificación estratégica. Esto muestra que la administración de proyectos ayuda a responder a cambios inesperados en el entorno, como las oscilaciones del mercado o las tecnologías emergentes, y subraya la importancia de mejorar

continuamente para asegurar que la planificación y realización de actividades sea eficaz. La gestión proactiva del riesgo también asiste a las organizaciones en evitar crisis importantes y en sacar provecho de los beneficios competitivos con respecto a sus competidores. Además de que la gestión de proyectos fomenta un liderazgo estratégico que prioriza decisiones informadas basadas en datos y análisis, impulsando la organización hacia el futuro.

Estas dinámicas entre causas y beneficios posicionan a la gestión de proyectos como un sistema integral que no solo responde a problemas inmediatos, sino que también genera ventajas sostenibles. La gestión de proyectos se enlaza con la formulación de estrategias empresariales, transformando objetivos abstractos en resultados medibles. Por esto, Cada proyecto se transforma en un paso hacia la realización de la visión estratégica de la entidad, y el hecho de innovar permanentemente posibilita que las organizaciones continúen siendo competitivas y pertinentes.

5. Conclusiones

La finalidad de esta investigación fue establecer el tipo de estrategias empresariales adoptadas por pequeñas, medianas y grandes compañías del sector agroindustrial bananero en la subregión de Urabá, Antioquia, y la correlación como herramienta administrativa con la gestión de proyectos a partir de la propuesta de estrategias genéricas de Porter.

Igualmente, el estudio esbozó como objetivos específicos: definir el tipo de estrategia genérica empresarial empleada por las empresas analizadas; caracterizar la aplicabilidad de la gestión de proyectos en la organización; e identificar la percepción de los CEO respecto al uso de los proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.

En concordancia, el objetivo orientado a analizar la relación entre las estrategias adoptadas y el uso de la gestión de proyectos permitió concluir que existe una correlación directa entre la madurez estratégica y la formalización del uso de metodologías de gestión de proyectos. Así, las grandes empresas han logrado alinear la planeación, ejecución y control de proyectos con sus objetivos estratégicos, generando eficiencia y sostenibilidad. Mientras que, las medianas y pequeñas tienden a concebir la gestión de proyectos de manera operativa y fragmentada, concentrándose más en procesos puntuales como certificaciones de calidad, sostenibilidad ambiental y altos estándares.

Al contrario, la mayoría de las pequeñas empresas presentan una ausencia de dirección estratégica estructurada, situación que restringe su nivel de competitividad ante los mercados nacionales, revelando la importancia de consolidar procesos de planeación y gestión gerencial más sólidos.

Respecto al objetivo general, se puede afirmar que la eficiencia competitiva de la agroindustria bananera en Urabá no se limita a las condiciones estructurales, sino más a la

capacidad de las organizaciones para formular, implementar y evaluar estrategias empresariales coherentes y complementarlas con metodologías de gestión de proyectos. En síntesis, el liderazgo en costos predomina en las grandes empresas, la diferenciación se encuentra en fase incipiente en algunas medianas y las pequeñas operan sin un direccionamiento estratégico definido, lo cual debilita el tejido empresarial regional.

Sumado, ante la pregunta de investigación podemos considerar que las grandes empresas adoptan principalmente estrategias de liderazgo en costos, algunas medianas exploran procesos de diferenciación y las pequeñas carecen de un enfoque estratégico estructurado.

También se concluye que la correlación existente entre la gestión de proyectos y la estrategia es proporcional al nivel de madurez estratégica organizativa: las empresas con objetivos más claros son también las que presentan mayor formalización en la gestión de proyectos, mientras que aquellas que carecen de visión estratégica utilizan los proyectos de forma desarticulada y operativa, lo que limita su competitividad.

La estrategia dominante resulta ser el liderazgo en costos, en tanto la diferenciación y el enfoque aparecen de manera incipiente y con limitaciones significativas. Esto evidencia que, si bien los modelos estratégicos clásicos ofrecen un marco útil, su aplicación en entornos regionales como el agroindustrial bananero colombiano se ve condicionada por factores estructurales y sociales que no están contemplados en la teoría. Elementos como la informalidad empresarial, la baja formación gerencial y la dependencia de precios internacionales, debilitan la manera en que las empresas diseñan e implementan sus estrategias. En este sentido, se considera la necesidad de enriquecer los marcos conceptuales tradicionales con enfoques que integren

sostenibilidad, contextualización, innovación y resiliencia, a fin de responder de manera más adecuada a los desafíos propios de las economías emergentes.

A la par, se sugiere a las empresas de la región fortalecer la cultura de planeación estratégica e institucionalizar procesos de formulación y seguimiento de objetivos a largo plazo, invertir en la capacitación de sus directivos y en la apropiación de metodologías de gestión de proyectos, implementar procesos de diferenciación apoyados en la innovación y la sostenibilidad, y diversificar su portafolio productivo para disminuir la dependencia exclusiva del banano. Finalmente, a futuro se plantea la necesidad de realizar estudios comparativos con otros sectores agroindustriales, evaluar la relación entre sostenibilidad y competitividad, profundizar la identificación de ventajas competitivas y explorar cómo las competencias de liderazgo inciden en la aceptación de dichos modelos estratégicos.

Referencias

- Abels, P. B. & Martelli, J. T. (2013). *CEO duality: How many hats are too many? Corporate Governance*. 13(2), 135–147.
- AMM (1964). *Declaración de Helsinki de la AMM– principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Aguirre, J., & Aguirre, M. (2019). *Metodologías ágiles: Fundamentos y aplicaciones en la gestión de proyectos de software*. Ciudad de México: Alfaomega Grupo Editor.
- Aguirre, J., & Aguirre, M. (2020). *Scrum y metodologías ágiles: Enfoques modernos para la gestión de proyectos complejos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Aguirre, J. & Aguirre, S. (2020) *Metodologías para el Desarrollo de Proyectos*. Unicatólica. Colombia.
- Alencastro, V. H. (2020). *Metodologías ágiles: Fundamentos y aplicación práctica en gestión de proyectos*. Lima, Perú: Editorial Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Álvarez, J. L. (2007). *Estrategia y dirección estratégica*. En J. L. Álvarez, J. M. Amat, O. Amat, J. D. Baquero, E. Bueno, L. Cuatrecasas, et al., *Lo que se aprende en los mejores MBA* (pp. 15–54). Gestión 2000.
- Araujo, W. (2021). *Lecciones Aprendidas y Futuras Estrategias Empresariales a un Año de la Pandemia*. <http://www.scielo.org.pe/pdf/quipu/v29n60/1609-8196-quipu-29-60-89.pdf>
- 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.
- Arce, M., Cuevas, A., Gandelman, N., & Rius, A. (2021). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y el desafío de crecer*. Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/>
- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). *Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? Management Decision*. 52(5), 872–896. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282>
- Barrera, J. (2017). *Organizaciones y empresas. Relación, diferencias y clasificaciones*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Barrera Lievano, J. A., Méndez Ortiz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). *Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito "gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas*. *Apuntes*, 49(91), 189-210.
- Barrera Lievano, J. A., & Parra Ramírez, S. M. (2020). Factores determinantes para el acceso de las MIPYME al crédito gota a gota. *Revista republicana*, (28), 217-236.
- Barreto, M., Victor, C., Hammond, C., Eccles, A., Richins, M. T., & Qualter, P. (2021). *Loneliness around the world: Age, gender, and cultural differences in loneliness*. *Personality and Individual Differences*. 169, 110066.
- Briñez, M. & Penagos, M. (2021). *La Sostenibilidad como Estrategia Competitiva en empresas del sector Construcción del Departamento de Antioquia – Colombia*.
<http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=7920867>
- Calvo, S. (2018). *Kanban: Gestión eficaz de proyectos con metodologías ágiles*. Madrid: Editorial Anaya Multimedia.

- Calderón, L., Guerra, V., Gallegos M. & Beltrán, L. (2021) *Competitividad del Sector Floricultor Mediante La Estrategia Liderazgo en Costos*.
https://www.researchgate.net/profile/Ligia-Beltran/publication/356792990_Competitividad_del_sector_floricultor_mediante_la_estrategia_liderazgo_en_costos/links/623b591f3818892e0a6c338f/Competitividad-del-sector-floricultor-mediante-la-estrategia-liderazgo-en-costos.pdf
- Cardona, D. (2017). *Variables macroeconómicas y microeconómicas que influyen en la estimación del costo de capital: un estudio de caso*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 25(1), 105–116. <https://doi.org/10.18359/rfce.2657>.
- Carmona, C., (2016) *¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones?* Universidad Autónoma de Baja California. Ediciones EFIM.
<http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/20/16>
- Castro, E. (2016). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Publicado por el portal de revistas académicas de la Universidad de Costa Rica (UCR).
- Ceballos-Parra, P.J.; W. A. Sarache y D.M. Gómez, *Un Análisis Bibliométrico de las Tendencias en Logística Humanitaria*. DOI, 10.4067/S0718-07642018000100091, Información Tecnológica, 29(1), 91-104 (2018).
- Carneiro, F. G. (2010). *On defining and measuring the informal sector: Evidence from Brazil*. World Development, 37(5), 992–1003.
- Comfenalco, (2023). *Antioquia Como Vamos. Dinámica Laboral Urabá Antioqueño 2023*.
https://www.antioquiacomovamos.org/system/files/2024-02/docuprivados/20231010_Informe_DL%20Urab%C3%A1.pdf

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

Revista Pensamiento & Gestión, núm. 35, pp. 152-181 Universidad del Norte

Barranquilla, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

DeCarlo, D. (2004). *Extreme Project Management: Using leadership, principles and tools to deliver value in the face of volatility*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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

Dekkers, R., Boersma, K., & van der Weijden, T. (2019). A systematic literature review and bibliometric analysis of project management research. *International Journal of Project Management*. 37(6), 857–870. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.03.005>

Dekkers, O. M., Vandenbroucke, J. P., Cevallos, M., Renehan, A. G., Altman, D. G., & Egger, M. (2019). *COSMOS-E: guidance on conducting systematic reviews and meta-analyses of observational studies of etiology*. *PLoS medicine*, 16(2), e1002742.

Domingo, N. (2005). *Dirección y gestión de proyectos*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. Routledge.

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

Gallopín, G. C. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico*. CEPAL - Naciones Unidas. [Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5759>]

Gast, I.; K. Schildkamp y J.T. Van der Veen, *Team-Based Professional Development Interventions in Higher Education: A Systematic Review*, DOI: /10.3102/0034654317704306, *Review of Educational Research*, 87(4), 736–767 (2017).

Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (3.^a ed.).
Prentice Hall.

Guerra, A., Rodríguez, M., & Méndez, L. (2002). *Gestión de proyectos: Enfoques y fundamentos*. Editorial Trillas.

Girón, A. (2021) *Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección*. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Universidad de Sevilla.

González Pérez, M. A., & Velez-Ocampo, J. F. (2014). *International Business and Sustainable Development Goals: The United Nations' 2030 Agenda*. Emerald Group Publishing.

Grushka-Cockayne, Y. (2015). *The value of project management*. UVA-BP-0500. Darden Business Publishing, University of Virginia.

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

Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.).
Addison-Wesley.

Hillón, H. (2023). *Las Metodologías más Utilizadas en la Gestión de Proyectos y su Influencia en el Éxito. Una Revisión Sistemática de la Literatura*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/01cd73bf-f2fb-4f69-9c3e-51cd6e246e5a/content>

International Project Management Association. (2015). *IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (ICB version 4.0)*. International Project Management Association.

Kelley Jr, J.E. & Walker, M.R. *Critical-path planning and scheduling*. Papers, eastern joint IRE-AIEE-ACM computer conference, 1959, pp. 160-173.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, implementación y control* (8.^a ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Lalangui, M. I. & Meleán, R. (2022). *Gestión de costos como ventaja competitiva en empresas productoras de banano: abordaje teórico*. *Innova Research Journal*, 7(3.2), 19–35. De: <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2136>
- Lafuente Ibáñez, C., & Marín Egoscóabal, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (64), 5–18. Universidad EAN.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. Richard D. Irwin.
- Lievano, J. A. B. (2024). Methodology for validating the type of Porter's generic strategy implemented by the company and its relationship with project management. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 24(1), 36-48.
- Liévano, J. A. B., Ramírez, S. M. P., & Fonseca, S. P. P. (2022). Analysis of business classification by size of member or associate countries of the Andean Community (CAN). *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 2(1).
- 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).

- Liguori, E. W., & Pittz, T. G. (2020). Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(2), 106–110.
- Malcolm, D. G., Roseboom, J. H., Clark, C. E., & Fazar, W. (1959). *Application of a technique for research and development program evaluation*. *Operations Research*, 7(5), 646–669. <https://doi.org/10.1287/opre.7.5.646>
- Maldonado, C. E. (2009). *Complejidad de los sistemas sociales: Un reto para las ciencias sociales*. *Cinta de Moebio*, (36), 146–157.
- 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. *Revista de ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164.
- Mallo, C., Meljem, S., & Jiménez, J. (2000). *Contabilidad de costos y estrategia de gestión*. Prentice Hall.
- Massad, C. (2007). *Economía para todos*. Editorial e Imprenta Maval LTDA
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26.
- Moreno, A. y Ramirez, M. (2019). *Uso de metodologías en la gestión de proyectos en la industria colombiana*. Bogotá, D.C. : Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- 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, Giraldo, Fortou, Johansson et al. (2021). *Esta tierra es mi tierra Conflicto armado y propiedad rural en Urabá, Colombia*. Primera edición: julio de 2021, Editorial EAFIT,

ISBN: 978-958-720-710-1 ISBN: 978-958-720-711-8 (versión epub) DOI:

<https://doi.org/10.17230/9789587207101lr0>

Ndikubwimana, E. (2016). The role of digital innovation in creating sustainable competitive advantage in business. *Journal of Business and Management*, 18(4), 44–52.

Ocaña, C. (2012). *Fundamentos de investigación: Un enfoque por competencias*. McGraw-Hill.

Paulette, K., Sánchez, V., Maza, O. & González, M. (2021). *El B2b como Estrategia de Diferenciación. Un Enfoque En Las Empresas Exportadoras de Derivados de Cacao*.

Tomado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232774>

Pérez, M., & Rodríguez, L. (2017). Variables macroeconómicas y microeconómicas que influyen en la estimación del costo de capital: un estudio de caso. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 111–124.

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.

Pümpin, C. & García, S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EpZUdB3APJ8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=estrat%C3%A9gia+empresarial&ots=M0mxwoWX->

[L&sig=ENCQihWjQbrJsQbXq6B5SF-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EpZUdB3APJ8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=estrat%C3%A9gia+empresarial&ots=M0mxwoWX-L&sig=ENCQihWjQbrJsQbXq6B5SF-)

[1Ws8#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia%20empresarial&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EpZUdB3APJ8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=estrat%C3%A9gia+empresarial&ots=M0mxwoWX-L&sig=ENCQihWjQbrJsQbXq6B5SF-1Ws8#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia%20empresarial&f=false)

Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean software development: An agile toolkit*.

Addison-Wesley.

PNUD. (2009). Metodología PRISM: *Herramienta para la mejora del desempeño institucional*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. (2010). *Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances en América Latina y el*

Caribe. Ciudad de Panamá: PNUD – BID.

PRISMA (2020). *PRISMA translations policy*. [http://www.prisma-](http://www.prisma-statement.org/Translations/TranslationsPolicy.aspx)

[statement.org/Translations/TranslationsPolicy.aspx](http://www.prisma-statement.org/Translations/TranslationsPolicy.aspx)

Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge*

(PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). *The Six Sigma handbook: A complete guide for Green Belts,*

Black Belts, and managers at all levels (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill

Education.

Ramírez, Salinas, Osorio, Ramos et al. (2021). *Estudio Socioeconómico 2021. Cámara y*

Comercio de Urabá. [https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2022/01/INFORME-](https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2022/01/INFORME-SOCIOECONOMICO-2021.pdf)

[SOCIOECONOMICO-2021.pdf](https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2022/01/INFORME-SOCIOECONOMICO-2021.pdf) (Pg. 5)

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.

Rodríguez Cala, L., Rodríguez, M. A., & Sánchez, M. (2021). *Responsabilidad Social*

Empresarial: Estrategia hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Pequeñas y

Medianas Empresas mexicanas. *Revista Científica*, 3(1), 1–12.

- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, J. C., & Chaparro, J. F. (2019). *Gestión de proyectos con metodologías ágiles: SCRUM aplicado a la gerencia de proyectos*. Ediciones de la U.
- Rodríguez, M.A., Medina, E.R., Poblano, M., Rodríguez, I. & Alvarado, L. (2021). *Una Estrategia Empresarial de Alto Impacto: la Metodología Seis Sigma*. <https://www-scopus-com.ezproxy.uniminuto.edu/record/display.uri?eid=2-s2.0-85106296944&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=ebb505282ea7dee763153975e02a3179&sot=b&sdt=cl&cluster=scolang%2C%22Spanish%22%2Ct&s=TITLE-ABS-KEY%28estrategia+AND+empresarial%29&sl=37&sessionSearchId=ebb505282ea7dee763153975e02a3179&relpos=12>
- Saenz, A., Ostos, J., Bremser, K., & Bolanos, L. (2019) *Estudio exploratorio en gestión de proyectos*. <https://revistas.um.edu.uy/index.php/ingenieria/article/view/389/476>
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sinche, C., Huincho, S., Garcia, G. & Torres, H. (2021), *Estrategias de Diferenciación con Percepción del Valor en la Rentabilidad de los Negocios del Rubro de Regalo*. <https://www.journal.gnosiswisdom.pe/index.php/revista/article/view/2/2>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org. <https://scrumguides.org>
- Siegelaub, J. M. (2004). *PRINCE2: A structured project management method*. In D. P. Cleland & R. Gareis (Eds.), *Global project management handbook: Planning, organizing, and controlling international projects* (2nd ed., pp. 16-1–16-15). New York: McGraw-Hill.

Siegelau, J. M. *PMI global congress proceedings, How PRINCE2 can complement PMBOK and your PMP*, 2004.

Smith, D. M. (1977). *Human geography: A welfare approach*. Edward Arnold.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). *Management policy and strategy: Text, readings, and cases*. Macmillan.

Terrazas, R. (2009) Modelo Conceptual para la Gestión de Proyectos. *Revista Perspectivas* # 24. pp. 165-188 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>

Terrazas, W. (2009). *Gestión de proyectos: Enfoque técnico y económico*. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ingeniería.

Turley, F. *An Introduction to PRINCE2®*. Management Plaza, 2010.

Vélez, S., Zapata, J. A., & Henao, A. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Revista Entre ciencia e ingeniería*, 12(24), 68-76.

Yepes-Nuñez, J. J., Urrutia, G., Romero-Garcia, M., & Alonso-Fernández, S. (2021). *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista española de cardiología*, 74(9), 790-799.

Zia-Ul-Haq, H. M., & Ameer, S. A. B. A. (2021). *The influence of CEO characteristics on firm risktaking: Evidence from UK SMES*. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(8).

Apéndices

Apéndice A. Encuesta

ENCUESTA

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

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

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

Fecha: DD MM AAAA

Código # _____

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

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

Sí	No
----	----

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

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

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

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

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

Público	Privado	Mixto
---------	---------	-------

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

Manufacturero	Comercio	Servicios
---------------	----------	-----------

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

Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa
--------------	-----------------	-----------------	----------------

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

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

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

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

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

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

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

Primaria	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Especialista	Magister	Doctorado	Posdoctorado	Sin escolaridad

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

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

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

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

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

Estrategia empresarial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestión de Proyectos

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

Sí No

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

Sí No

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

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

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

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

Sí No

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

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

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

Sí	No
----	----

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

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

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

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

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

Resultados financieros de la empresa

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

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

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

Sí	No
----	----

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

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

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

Sí	No
----	----

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

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

Sí	No
----	----

¡Gracias por su participación!

Apéndice B. Entrevista.

CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO – ENTREVISTA

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

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

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

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

ENTREVISTA

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

¡Gracias por su participación!

Apéndice C. Consentimiento informado

Encuesta.

Consentimiento informado - Encuesta

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

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

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

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

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

Firma: _____

Nombre: _____

Empresa: _____

NIT: _____

Fecha: _____

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: _____