

Artículo de Investigación

La competitividad en microempresas del sector terciario: Un estudio cualitativo por medio del Método Delphi

Competitiveness in microenterprises in the tertiary sector: A qualitative study using the Delphi Method

Jaime Miguel Losada Strange¹: Fundación Universitaria CEIPA, Colombia.

jaime.losada@ceipa.edu.co

José Armando Hernández Bernal: Universidad de La Salle, Colombia.

josehernandez@lasalle.edu.co

Fecha de Recepción: 03/09/2025

Fecha de Aceptación: 04/09/2025

Fecha de Publicación: 09/09/2025

Cómo citar el artículo

Losada Strange, J. M. y Hernández Bernal, J. A. (2026). La competitividad en microempresas del sector terciario: Un estudio cualitativo por medio del Método Delphi [Competitiveness in microenterprises in the tertiary sector: A qualitative study using the Delphi Method]. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 01-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2052>

Resumen

Introducción: La investigación cualitativa ha emergido como una metodología clave en diversas disciplinas académicas, destacándose por proporcionar una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados. **Metodología:** El método Delphi es una técnica de investigación cualitativa que se utiliza para alcanzar un consenso informado entre un grupo de expertos a través de rondas de cuestionarios y el permite manejar problemas complejos y explorar áreas con información limitada. Para este estudio se tomó un grupo de 42 expertos, separados en 3 segmentos para intentar apreciar las diferencias de percepciones frente a los criterios propuestos. **Resultados:** Se ha podido encontrar un consenso entre los Centros de Emprendimiento con un enfoque estructural y uno operativo para los Expertos gremiales. De otro lado, las respuestas de los empresarios varían de acuerdo con sus prácticas y actividades económicas. **Discusión:** Los resultados llevan a cuestionarse sobre cuáles son las verdaderas acciones y enfoques que permiten que una microempresa del sector terciario sobrepase el umbral de los 5 años y pueda perdurar en el tiempo. **Conclusiones:** Se evidencia un consenso

¹ Autor Correspondiente: Jaime Miguel Losada Strange. Fundación Universitaria CEIPA (Colombia).

alto para la gran mayoría de variables, especialmente las "tradicionales", se ha podido ver que los resultados varían entre los segmentos más académicos y aquellos más prácticos.

Palabras clave: Método Delphi; Estudio cualitativo; Competitividad; Teoría de Recursos y Capacidades; Microempresas; Sector terciario; Valle de Aburrá; Colombia.

Abstract

Introduction: Qualitative research has emerged as a key methodology in various academic disciplines, standing out for providing an in-depth and contextualized understanding of the phenomena studied. **Methodology:** The Delphi method is a qualitative research technique used to reach an informed consensus among a group of experts through rounds of questionnaires. It allows for the management of complex problems and the exploration of areas with limited information. For this study, a group of 42 experts was selected, separated into three segments to attempt to assess the differences in perceptions regarding the proposed criteria. **Results:** A consensus was found among the Entrepreneurship Centers with a structural approach and an operational approach for the Trade Experts. On the other hand, the responses of entrepreneurs vary according to their practices and economic activities. **Discussion:** The results lead us to question what are the true actions and approaches that allow a microenterprise in the tertiary sector to surpass the 5-year threshold and survive over time. **Conclusions:** A high consensus is evident for the vast majority of variables, especially the "traditional" ones; it has been seen that the results vary between the more academic segments and the more practical ones.

Keywords: Delphi Method; Qualitative research; Competitiveness; Resource-Based View; Microenterprises; Tertiary Sector; Aburrá Valley; Colombia.

1. Introducción

La investigación cualitativa es un enfoque metodológico que se centra en comprender la complejidad y profundidad de los fenómenos sociales, culturales y humanos a través de la exploración detallada, la interpretación reflexiva y el análisis inductivo de datos descriptivos, con el objetivo de capturar significados, patrones y contextos subyacentes.

Este tipo de investigación se basa en paradigmas filosóficos como el constructivismo y el interpretativismo, los cuales sostienen que la realidad es subjetiva y construida socialmente, buscando comprender los significados y experiencias desde la perspectiva de los participantes (Weber, 1949; Lincoln y Guba, 1985), la fenomenología, que se centra en la experiencia vivida y en cómo los individuos perciben e interpretan sus experiencias cotidianas (Schütz, 1967; Husserl, 1970) o incluso el postmodernismo, el cual valora la diversidad de voces y perspectivas, y que busca desestabilizar las categorías y jerarquías establecidas (Foucault, 1972; Lyotard, 1984), mientras que la investigación cuantitativa está anclada en el positivismo y el postpositivismo, las cuales asumen que la realidad es objetiva y puede medirse de manera independiente del observador, centrándose en la generalización y la cuantificación de fenómenos (Creswell, 2014).

Desde sus inicios, se han propuesto diferentes técnicas para la recolección de información caracterizada por su enfoque en la comprensión profunda de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, dentro de los cuales se encuentran:

- 1) los Grupos Focales - discusiones en grupo guiadas por un moderador, diseñadas para explorar las percepciones, opiniones y actitudes de los participantes sobre un tema específico (Morgan, 1997);
- 2) la Observación Participante, la cual implica que el investigador se involucre en el entorno y las actividades de los participantes, mientras realiza observaciones sistemáticas y detalladas, permitiendo al investigador entender las prácticas cotidianas y significados culturales desde dentro (Spradley, 1980);
- 3) el Análisis documental, el cual implica la revisión y análisis de materiales escritos o visuales que proporcionan información sobre el contexto de estudio (Bowen, 2009);
- 4) la Narrativa, se centra en la recolección y análisis de historias de vida y experiencias personales para entender cómo los individuos construyen y comunican sus identidades y significados (Clandinin y Connelly, 2000);
- 5) la Investigación-Acción, propuesto por (Lewin, 1946) y que es un diseño participativo que combina la investigación con la acción práctica para resolver problemas y mejorar prácticas en contextos específicos;
- 6) la Fenomenología que pretende describir y entender las experiencias vividas por los individuos o;
- 7) la Etnografía - estudio sistemático de las culturas y comunidades a través de la inmersión prolongada del investigador en el entorno de los participantes-, por mencionar solo algunos.

En la investigación cualitativa, las entrevistas son un método de recolección de datos que involucra la interacción directa entre el investigador y los participantes con el propósito de obtener información detallada y significativa sobre las experiencias, percepciones, opiniones y significados relacionados con el tema de estudio.

Este método permite explorar en profundidad las perspectivas de los participantes, así como capturar la complejidad y la riqueza de sus experiencias, a través de preguntas estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas (Kvale, 2007), seguimiento de temas relevantes y flexibilidad para adaptarse a las respuestas y aportes de los participantes durante la entrevista.

De un lado, las entrevistas estructuradas, descritas por Piaget (1929), siguen un conjunto preestablecido de preguntas y fueron desarrolladas inicialmente en el contexto de la investigación en ciencias sociales, donde se buscaba estandarizar la recolección de datos para facilitar su análisis comparativo. Estas entrevistas se utilizan a menudo en estudios cuantitativos, pero su aplicación en contextos cualitativos también ha sido significativa, especialmente cuando se requiere comparar respuestas entre diferentes grupos de participantes.

Las entrevistas semiestructuradas, que combinan preguntas predefinidas con flexibilidad para explorar temas emergentes, comenzaron a formalizarse en la investigación cualitativa durante las décadas de 1950 y 1960. Este tipo de entrevista permite a los investigadores seguir un guion básico, pero adaptarse a las respuestas de los participantes, explorando temas en mayor profundidad según sea necesario (Merton, Fiske, y Kendall, 1956). Es a partir de la adaptación de estas técnicas que se desarrolla el método Delphi.

1.1. El método Delphi

El método Delphi es una técnica de investigación estructurada que se utiliza ampliamente en diversas disciplinas para obtener consenso entre un grupo de expertos a través de múltiples rondas de cuestionarios. Este método se ha consolidado como una herramienta valiosa en la investigación cualitativa debido a su capacidad para generar información detallada y bien fundamentada sobre temas complejos (Rowe y Wright, 1999; Okoli y Pawlowski, 2004; Hsu y Sandford, 2007).

Este método fue desarrollado por la Rand Corporation en la década de 1950, inicialmente para prever el impacto de la tecnología en la guerra (Dalkey y Helmer, 1963), mediante el uso de opiniones de expertos sin necesidad de reuniones presenciales o cara a cara.

Su nombre fue elegido en referencia al Oráculo de Delfos, simbolizando la búsqueda de respuestas precisas y validadas a través de un proceso estructurado y sistemático. Dalkey y Helmer (1963) lo describen como un proceso sistemático para obtener juicios convergentes de un panel de expertos a través de múltiples rondas de cuestionarios, con retroalimentación controlada, buscando minimizar los efectos de la influencia dominante y promover la reflexión individual.

Al igual que con otros tipos de investigación cualitativa, el método Delphi se apoya en el enfoque filosófico del constructivismo, el cual sostiene que el conocimiento es construido por individuos a través de sus interacciones con el mundo y con otros individuos (Guba y Lincoln, 1989) a través de un proceso iterativo de discusión y retroalimentación.

Dentro de las características principales se destacan la iteratividad o recolección de datos que se realiza a través de varias rondas, permitiendo la evolución y refinamiento de las respuestas (Hsu y Sandford, 2007); el anonimato en donde los participantes permanecen incógnitos, lo que reduce la influencia de personalidades dominantes y fomenta la expresión libre de opiniones (Rowe y Wright, 1999); la retroalimentación controlada dado que, después de cada ronda, se proporciona un resumen de las respuestas agregadas para que los expertos puedan ajustar sus opiniones (Okoli y Pawlowski, 2004); y la estructuración del Proceso de Comunicación, en cuanto el uso de cuestionarios estructurados facilita la comparación sistemática de las respuestas (Linstone y Turoff, 2002).

Dentro de sus limitaciones de este método se destacan que el tiempo y recursos significativos necesarios para llevar a cabo múltiples rondas; la influencia de la selección adecuada de los expertos en la calidad de los resultados; las dificultades para obtener respuestas dentro de los tiempos establecidos; y la percepción de ser menos flexible y adaptativo en comparación con otros métodos cualitativos.

Por ejemplo, en el caso de los grupos focales, estos se basan en la interacción directa entre los participantes, lo que puede enriquecer las discusiones, pero también puede introducir sesgos debido a la influencia de personalidades dominantes (Krueger y Casey, 2014), mientras que en el caso del método Delphi, es indispensable la individualidad y anonimato de los expertos.

De igual manera, los grupos focales permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad en las discusiones, mientras que el método Delphi es más estructurado y sistemático (Stewart y Shamdasani, 2014). Los grupos focales por su parte pueden proporcionar una comprensión profunda de las opiniones individuales, pero no necesariamente logran un consenso como lo hace el método Delphi (Morgan, 1997).

De otro lado, comparando el método Delphi con las entrevistas en profundidad, estas últimas se centran en las perspectivas individuales, mientras que el método Delphi busca obtener un consenso colectivo (DiCicco-Bloom y Crabtree, 2006). Adicional a esto, las entrevistas permiten una mayor flexibilidad y exploración en profundidad de temas emergentes, en contraste con la estructura y el enfoque iterativo del método Delphi (Kvale, 1996). Las entrevistas proporcionan datos valiosos y detallados, pero el proceso puede ser más laborioso y menos eficiente en comparación con el método Delphi (Rubin y Rubin, 2011).

Por último, al comparar el método Delphi con el análisis de contenido se ha podido evidenciar que este último se realiza típicamente después de la recolección de datos, mientras que el método Delphi incluye un proceso iterativo de recolección y análisis de datos (Elo y Kyngäs, 2008). El análisis de contenido busca ser más objetivo y sistemático en la categorización de datos y puede profundizar en la comprensión de los datos textuales, pero no busca necesariamente un consenso como el método Delphi (Hsieh & Shannon, 2005), mientras que este último puede incluir subjetividad en la interpretación de las respuestas de los expertos (Krippendorff, 2013) y llegar a consensos.

1.1.1. El método Delphi en el estudio de la competitividad microempresarial

La competitividad empresarial es un concepto fundamental para el desarrollo económico y la sostenibilidad de las empresas en el mercado global (Porter, 1980) y es definida como la capacidad de una organización para competir de manera efectiva y alcanzar una ventaja sobre sus competidores. Esta depende de múltiples factores incluyendo la capacidad de innovación, la eficiencia operativa y la gestión de recursos (Barney, 1991); sin embargo, la identificación y priorización de estos factores resulta compleja, debido a la naturaleza dinámica y multicausal del entorno competitivo.

Si bien este concepto ha sido analizado desde diversas teorías en la administración y economía como la Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), la Teoría Evolutiva de la Competitividad de Nelson y Winter (1982), la Teoría Institucional de DiMaggio y Powell (1983), la Teoría de los Costos de Transacción de Williamson (1985), la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Porter (1990), la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991) o la Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en el Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) cada una de las cuales ofrece una perspectiva única sobre cómo las organizaciones pueden obtener y mantener una ventaja competitiva, como, poco se ha escrito sobre los factores de competitividad que inciden en las microempresas y, aun menos, sobre las que se encuentran en el sector terciario.

Los estudios realizados anteriormente se enfocan en pequeñas, medianas o grandes empresas a nivel general y, las que se concentran en el sector terciario, principalmente lo hacen desde un enfoque del turismo y, algunos, del comercio en general. Cabe destacar que, según estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Mundial, aproximadamente entre el 60% y el 70% de las empresas a nivel mundial pertenecen al sector terciario y de estas, entre el 70% y el 95% son en la mayoría de los países microempresas.

2. Metodología

Este estudio adopta un diseño exploratorio y cualitativo en donde la metodología se ha adaptado para comprender los principales factores que inciden en la competitividad en microempresas del sector terciario en el contexto específico del Valle de Aburrá.

Se ha escogido el Método Delphi ya que es ampliamente reconocido por su capacidad para facilitar la obtención de consenso en temas complejos y con información limitada y, como lo establecen, (Dalkey y Helmer, 1963; Okoli y Pawlowski, 2004), es particularmente útil en situaciones en las que se requiere la opinión de expertos para la identificación de factores críticos y su priorización, en ausencia de datos empíricos suficientes o con alta incertidumbre.

Los expertos fueron seleccionados en función de su experiencia en el ámbito de la competitividad, el sector terciario y las microempresas. Para asegurar una perspectiva amplia y equilibrada, se incluyeron expertos de diversos ámbitos: académicos especializados en administración y competitividad, empresarios del sector terciario con al menos cinco años de experiencia y representantes de gremios y consultores con conocimiento del contexto económico local.

Siguiendo recomendaciones para estudios Delphi, se seleccionó una muestra de 42 expertos, segmentados en 3 grupos de Dirigentes gremiales, Centros de emprendimiento y Empresarios.

Este tamaño es considerado suficiente para lograr diversidad de opiniones y, a su vez, permite gestionar los datos de forma eficiente durante las iteraciones.

En la primera iteración o fase exploratoria, se envió un cuestionario abierto a los expertos para identificar factores competitivos relevantes. Las respuestas se codificaron y organizaron temáticamente en categorías preliminares. Esta fase permitió captar una amplia variedad de factores, que luego fueron clasificados en temas relevantes para el estudio. Los resultados del estudio permitieron recopilar criterios que dichos expertos consideraban como aquellos que más incidían en la competitividad de las microempresas del sector terciario. En total se recibieron más de 230 criterios los cuales, después de hacer una revisión minuciosa se pudieron reagrupar en 59 criterios separados entre Recursos (20 en total lo que representa un 33.90% del total) y Capacidades (39 o un 66.10% del total de criterios).

Basado en los factores identificados en la primera ronda, se desarrolló un segundo cuestionario estructurado en el que los expertos debían evaluar cada factor en términos de importancia y relevancia para la competitividad, usando una escala de Likert de cinco puntos (donde 1 = No importante y 5 = Muy importante). Esta técnica permitió no solo evaluar cada factor, sino también cuantificar la percepción general sobre cada uno, facilitando el análisis estadístico básico y la priorización.

Para medir el nivel de consenso, se calcularon medidas de tendencia central y dispersión por criterio y categoría. Se analizaron puntajes promedio (Media), variación (Var), desviación estándar (Desv) y coeficiente de variación (CV) en donde se utilizó la escala tratada por Von der Gracht (2012) y De Meyer, Van Hecke, Verhaeghe, Beeckman y Van Lancker (2019).

3. Resultados

A nivel general, para los 59 criterios en cuestión se tiene una media de 4,28, una varianza de 0,60 y una desviación de 0,78 en donde se ha determinado un CV de 18,13% con lo que se puede afirmar que existe un consenso alto en los criterios establecidos. Profundizando un poco más, de igual manera se ha podido evidenciar un consenso alto por los grupos de expertos de Centros de emprendimiento y Empresarios en donde los CV son inferiores al 20,00% y las medias oscilan entre 4,21 y 4,74, mientras que para el caso de los Dirigentes gremiales el consenso ha sido determinado como moderado ya que se ha encontrado un CV de 21,07%.

Tabla 1.*Resultados generales*

| Grupo | Media | Var | Desv | CV | Consenso |
|---------------------------|-------|------|------|--------|----------|
| Centros de emprendimiento | 4,74 | 0,19 | 0,44 | 9,31% | Muy alto |
| Dirigentes gremiales | 4,10 | 0,75 | 0,86 | 21,07% | Moderado |
| Empresarios | 4,21 | 0,59 | 0,77 | 18,32% | Alto |

Fuente: Elaboración propia (2025)

En cuanto a los 20 criterios asociados con los recursos organizacionales establecidos por el panel de expertos, a nivel general se ha podido evidenciar una media de 4,24, una varianza de 0,68 y una desviación estándar de 0,83 con lo que se ha podido determinar que el consenso general es alto ya que cuenta con un CV de 18,13%. Al igual que con los resultados generales se ha podido evidenciar un consenso alto y muy alto por parte de los expertos en los Centros de emprendimiento y Empresarios, respectivamente, mientras que, para el caso de los Dirigentes gremiales, el consenso es moderado.

Los Centros de emprendimiento presentan calificaciones consistentemente altas (promedios superiores a 4,50) en todos los recursos evaluados, indicando que este grupo percibe una fuerte relación entre los recursos disponibles y la competitividad y se observó un consenso absoluto (desviación estándar ≈ 0) en el criterio de Acceso a la financiación, lo que resalta la importancia crítica de este recurso en el contexto de las microempresas.

Tabla 2.*Resultados categoría Recursos*

| Grupo | Media | Var | Desv | CV | Consenso |
|---------------------------|-------|------|------|--------|----------|
| Centros de emprendimiento | 4,74 | 0,19 | 0,44 | 9,31% | Muy alto |
| Dirigentes gremiales | 4,12 | 0,88 | 0,94 | 22,77% | Moderado |
| Empresarios | 4,15 | 0,68 | 0,83 | 19,92% | Alto |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Cabe destacar que, de los 20 criterios categorizados como Recursos se ha podido encontrar que dos de ellos, Cultura organizacional e Instalaciones físicas, tienen un consenso moderado. Para el caso de la Cultura organizacional el segmento de empresarios son los que reducen la calificación, con una media de 3,81 sobre 5,00 mientras que los otros dos segmentos lo promedian por encima de 4,00 posiblemente reflejando limitaciones operativas o desafíos para implementar este recurso en la práctica diaria.

En cuanto a las instalaciones físicas, se ha podido evidenciar que los segmentos de Dirigentes gremiales y Empresarios asignan una calificación media, estableciendo promedios de 3,38 y 3,85 respectivamente, mientras que los Centros de emprendimientos asignan calificaciones por encima de 4,50.

Tabla 3.*Criterios categoría Recursos reportados por expertos*

| Criterio | Centros de emprendimiento | Expertos gremiales | Empresarios | Total general |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------|-------------|---------------|
| Acceso a financiación | 4,86 | 4,50 | 4,63 | 4,64 |
| Capital de trabajo | 5,00 | 4,38 | 4,56 | 4,60 |
| Conocimiento del cliente | 4,71 | 4,88 | 4,52 | 4,62 |
| Cultura organizacional | 4,29 | 4,25 | 3,81 | 3,98 |
| Experiencia | 5,00 | 4,00 | 4,19 | 4,29 |
| Gestión de marca | 4,86 | 4,25 | 3,96 | 4,17 |
| Herramientas digitales | 4,71 | 4,38 | 4,30 | 4,38 |
| Know-How | 4,86 | 4,50 | 4,22 | 4,38 |
| Capital humano calificado | 4,71 | 4,13 | 4,15 | 4,24 |
| Flujo de caja | 4,86 | 4,63 | 4,52 | 4,60 |
| Infraestructura logística | 4,71 | 3,75 | 4,11 | 4,14 |
| Inversión en expansión | 4,57 | 3,75 | 3,96 | 4,02 |
| Posicionamiento | 4,71 | 4,13 | 4,19 | 4,26 |
| Reputación | 4,71 | 4,25 | 4,07 | 4,21 |
| Instalaciones físicas | 4,71 | 3,38 | 3,85 | 3,90 |
| Inversión en tecnología | 5,00 | 4,00 | 4,22 | 4,31 |
| Liquidez | 4,86 | 4,63 | 4,56 | 4,62 |
| Marcas registradas y patentes | 4,29 | 2,88 | 3,41 | 3,45 |
| Propiedad intelectual | 4,43 | 3,25 | 3,48 | 3,60 |
| Ventaja competitiva | 4,86 | 4,50 | 4,37 | 4,48 |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Una dinámica similar se presenta con los criterios de Marcas registradas y patentes y Propiedad intelectual, las cuales cuentan con un consenso bajo ya que su CV se encuentra por encima del 30,00%. Las Marcas registradas y patentes son ampliamente valoradas por los Centros de emprendimiento, con un promedio de 4,29 mientras que no lo son tanto por los Dirigentes gremiales (con promedio de 2,88) o por los Empresarios (con un 3,41). Caso similar es el de la Propiedad intelectual ya que los Centros de emprendimiento también la valoran con una puntuación alta y su promedio es de 4,43 sobre 5,00, mientras que los Dirigentes gremiales y los Empresarios lo evalúan con promedios de 3,25 y 3,48 respectivamente.

De otro lado, haciendo una mirada sobre los 39 criterios definidos como capacidades se ha podido evidenciar un comportamiento similar al analizado anteriormente en donde, a nivel general se cuenta con una media de 4,29, una varianza de 0,56 y una desviación estándar de 0,75 con lo que se ha podido determinar el Coeficiente de variación de 17,39%.

Si bien es un resultado con el cual se puede afirmar que existe un consenso alto en la valoración de los criterios se han podido apreciar que existen diferencias entre los 3 segmentos considerados como expertos para la realización del estudio.

Tabla 4.*Resultados categoría Capacidades*

| Grupo | Media | Var | Desv | CV | Consenso |
|---------------------------|-------|------|------|--------|----------|
| Centros de emprendimiento | 4,74 | 0,19 | 0,44 | 9,30% | Muy alto |
| Dirigentes gremiales | 4,09 | 0,68 | 0,82 | 20,13% | Moderado |
| Empresarios | 4,24 | 0,55 | 0,74 | 17,49% | Alto |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los Centros de emprendimiento son los que mayor consenso tienen en las respuestas aportadas ya que, en promedio, califican los criterios con 4,74 y con lo cual se puede estimar una varianza de 0,19 y una desviación estándar de 0,44. Esto conlleva a tener un CV de 9,30%. De otro lado le siguen los empresarios, quienes tienen un consenso considerado como alto debido a que su CV es de 17,49% con un promedio de valoración de 4,25, varianza de 0,55 y desviación estándar de 0,74. Por último, se encuentran los Dirigentes empresariales quienes, aunque cuentan con un consenso considerado Moderado (con un CV de 20,13%), tienen un promedio de valoración de criterios de 4,09, una varianza de 0,68 y una desviación estándar de 0,82.

De los 39 criterios definidos como capacidades empresariales, 32 de ellos tienen un consenso alto en donde el CV es superior al 10,00% pero inferior al 20,00% en donde sobresalen la Capacidad de inversión o reinversión, el aprovechamiento de las oportunidades y la atracción de nuevos clientes.

Por otro lado, seis de ellas presentan un consenso moderado debido a que su CV el superior al 20,00% pero inferior al 30,00%. Estas son Apropiación del conocimiento, Aversión al riesgo, Empoderamiento de los empleados, Rotación de personal, Personalización del servicio y Transferencia del conocimiento.

Tabla 5.

Criterios categoría Capacidades reportados por expertos

| Criterio | Centros de emprendimiento | Expertos gremiales | Empresarios | Total general |
|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|
| Apropiación del conocimiento | 4,86 | 3,88 | 4,00 | 4,12 |
| Aversión al riesgo | 4,57 | 3,50 | 3,63 | 3,76 |
| Capacidad de comunicación | 4,86 | 4,50 | 4,30 | 4,43 |
| Capacidad de inversión o reinversión | 4,57 | 4,50 | 4,63 | 4,60 |
| Desarrollo de modelo de negocio | 4,71 | 4,13 | 4,48 | 4,45 |
| Empoderamiento de los empleados | 4,57 | 3,50 | 4,07 | 4,05 |
| Inversión en capacitación y formación | 4,71 | 4,25 | 3,96 | 4,14 |
| Manejo de cuentas por cobrar y pagar | 4,57 | 4,00 | 4,26 | 4,26 |
| Organización | 4,71 | 4,13 | 4,15 | 4,24 |
| Planificación financiera | 4,86 | 4,25 | 4,56 | 4,55 |
| Reducción de costos | 4,86 | 4,00 | 4,44 | 4,43 |
| Rotación de personal | 4,71 | 4,00 | 3,63 | 3,88 |
| Acceso a mercados internacionales | 4,71 | 3,50 | 3,41 | 3,64 |
| Aprovechamiento de oportunidades | 5,00 | 4,38 | 4,56 | 4,60 |
| Calidad en el servicio | 4,71 | 4,63 | 4,59 | 4,62 |
| Capacidad de innovación | 4,86 | 3,75 | 4,04 | 4,12 |
| Capacidad instalada | 4,57 | 3,63 | 4,15 | 4,12 |
| Conocimiento en gestión empresarial | 4,71 | 3,88 | 4,22 | 4,24 |
| Desarrollo de bienes y/o servicios | 4,86 | 4,25 | 4,33 | 4,40 |
| Desarrollo de redes empresariales | 4,71 | 4,13 | 4,00 | 4,14 |
| Escalabilidad de la operación | 4,71 | 3,88 | 4,04 | 4,12 |
| Habilidades comerciales | 4,86 | 4,38 | 4,52 | 4,55 |
| Liderazgo | 5,00 | 4,38 | 4,44 | 4,52 |
| Manejo de datos e información | 4,57 | 4,13 | 4,56 | 4,48 |
| Personalización del servicio | 4,86 | 3,63 | 3,93 | 4,02 |
| Transferencia del conocimiento | 4,57 | 3,63 | 3,85 | 3,93 |
| Adaptabilidad al cambio | 4,86 | 4,25 | 4,26 | 4,36 |
| Atracción de nuevos clientes | 4,71 | 4,75 | 4,52 | 4,60 |

| | | | | |
|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Capacidad de adaptación | 4,57 | 4,38 | 4,33 | 4,38 |
| Capacidad para la toma de decisiones | 4,71 | 4,25 | 4,41 | 4,43 |
| Conocimiento de la competencia | 4,71 | 4,25 | 4,19 | 4,29 |
| Conocimientos de mercadeo | 4,71 | 4,13 | 4,52 | 4,48 |
| Desarrollo de habilidades | 4,86 | 4,13 | 4,30 | 4,36 |
| Elaboración de presupuestos | 4,71 | 4,00 | 4,41 | 4,38 |
| Estandarización de procesos | 4,43 | 3,63 | 4,19 | 4,12 |
| Propuestas de valor únicas | 4,86 | 4,38 | 4,33 | 4,43 |
| Habilidades gerenciales | 4,86 | 4,25 | 4,22 | 4,33 |
| Planificación estratégica | 4,71 | 4,13 | 4,33 | 4,36 |
| Retención de clientes | 4,71 | 4,25 | 4,48 | 4,48 |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Para todos estos criterios los Centros de emprendimiento son los que mayor puntuación asignan, mostrando una consideración importante para todos ellos en procura del éxito de las microempresas del sector terciario dentro de las cuales se destaca la Adaptabilidad al cambio como una prioridad mientras que para el Aprovechamiento de las oportunidades las puntuaciones fueron ligeramente más bajas, lo que sugiere posibles limitaciones en la identificación de oportunidades estratégicas en microempresas.

De otro lado, estos 6 criterios son evaluados con calificaciones más bajas por los Dirigentes gremiales y los Empresarios, siendo la Aversión al riesgo y la rotación de personal las que menor promedio reciben mientras que la Gestión del conocimiento y la Innovación sobresalen como factores para mejorar la competitividad. En contraste, el criterio Adaptabilidad al cambio obtuvo una mayor variabilidad en las respuestas, siendo mejor evaluada por los Centros de emprendimiento, pero con evaluaciones un poco inferiores por los Expertos gremiales y Empresarios, posiblemente debido a diferencias en las percepciones sobre la capacidad de las microempresas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno con recursos limitados. Así mismo sobresale el criterio de Acceso a mercados internacionales el cual tiene un CV de 30,44%, lo que demuestra un consenso bajo en donde, los Centros de emprendimiento asignan un promedio de calificación de 4,71 mientras que los Dirigentes gremiales y Empresarios son más cautos e asignan promedios de calificación de 3,50 y 3,41 respectivamente lo que puede entenderse como que no todos los microempresarios del sector servicios consideran que tener acceso a estos mercaos pueda ser un factor que determine la permanencia en el mercado.

4. Discusión

De los resultados obtenidos, los Centros de emprendimiento fueron los que mostraron un mayor consenso y puntuaciones elevadas en todos los criterios, reflejando una visión más estructural y estratégica, mientras que los Expertos gremiales priorizaron aspectos operativos y estructurales, como la experiencia y la cultura organizacional. De otro lado, las respuestas aportadas por los Empresarios fueron más heterogéneas, lo que sugiere que sus realidades prácticas influyen en sus evaluaciones. Este hallazgo plantea preguntas sobre cómo diseñar políticas y programas que reflejen las diferentes perspectivas y necesidades.

Si bien el criterio Acceso a financiamiento fue identificado como el más relevante por todos los grupos de expertos, con un alto nivel de consenso, este hallazgo refuerza estudios previos que posicionan los recursos financieros como un pilar para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial en microempresas tal y como lo establecen Beck y Demircuc-Kunt (2006). Sin embargo, el contexto colombiano presenta barreras específicas, como la informalidad y las restricciones del sistema financiero formal, que limitan el acceso a estos recursos.

Por otra parte, el criterio denominado Aprovechamiento de oportunidades fue valorado de manera heterogénea, con puntuaciones más bajas por parte de los empresarios. Esto podría estar relacionado con la falta de acceso a información estratégica o con limitaciones en la identificación y ejecución de oportunidades. Caso similar se presenta con el criterio Cultura organizacional, el cual obtuvo altas puntuaciones por parte de los centros de emprendimiento y los gremios, pero puntuaciones más bajas entre los empresarios. Esto sugiere una brecha entre la percepción estratégica de los expertos y la implementación práctica en las microempresas.

De otro lado se ha identificado que la Cultura organizacional obtuvo altas puntuaciones por parte de los centros de emprendimiento y los gremios, pero puntuaciones más bajas entre los empresarios. Esto sugiere una brecha entre la percepción estratégica de los expertos y la implementación práctica en las microempresas.

Por último, la Adaptabilidad al cambio mostró alta variabilidad en las respuestas entre grupos de expertos, especialmente entre empresarios. Esto indica desafíos para implementar esta capacidad los contextos prácticos de las microempresas, alineándose con las observaciones de Kotter (1996) sobre la dificultad de gestionar el cambio en organizaciones pequeñas especialmente con recursos limitados. Además, esta capacidad es crítica en un entorno dinámico como el sector terciario, donde los cambios en la demanda y la tecnología son constantes.

Estos resultados tienen implicaciones a futuro para el diseño de políticas públicas y programas de apoyo empresarial dentro de las cuales podrían establecerse un ecosistema financiero inclusivo para microempresas o incluso la implementación de programas de apadrinamiento, mentoría y capacitación que fortalezcan las capacidades organizacionales de las microempresas.

5. Conclusiones

Hoy en día, la investigación cualitativa es ampliamente reconocida y utilizada en diversas disciplinas, desde la educación y la salud hasta la administración y las ciencias políticas. Su capacidad para capturar la complejidad y la riqueza de las experiencias humanas la convierte en una herramienta invaluable para los investigadores. Dentro de esta, el método Delphi se consolida como una herramienta metodológica eficaz y adaptable para el análisis de la competitividad en las microempresas del sector terciario, permitiendo captar la percepción experta de forma estructurada y dinámica en donde, su carácter iterativo y su enfoque en la construcción de consenso, ofrecen una perspectiva integral para identificar y priorizar factores críticos, como recursos y capacidades, que impactan directamente en el desempeño competitivo de estas organizaciones.

Las microempresas del sector terciario enfrentan desafíos críticos relacionados con el acceso a recursos, el desarrollo de capacidades dinámicas y la implementación de estrategias organizacionales. Los resultados del método Delphi proporcionan una base sólida para diseñar políticas públicas y estrategias adaptadas a las necesidades de este sector. Además, resaltan la importancia de cerrar las brechas entre la percepción estratégica de los expertos y las limitaciones prácticas de los microempresarios, promoviendo un enfoque integral que abarque recursos y las capacidades en procura del fortalecimiento organizacional e incremento de la competitividad.

El análisis realizado sobre los determinantes competitivos en las microempresas del sector terciario evidencia la interacción compleja entre recursos, capacidades y las dinámicas propias del sector. Los resultados obtenidos a través del método Delphi permiten identificar que, aunque existe un consenso amplio sobre la relevancia de factores como el acceso a financiación, el conocimiento del cliente y la cultura organizacional, persisten desafíos significativos en la implementación práctica de estos elementos en las microempresas.

Por un lado, el acceso a recursos financieros emerge como el determinante más crítico, destacando la necesidad de sistemas financieros más inclusivos y adaptados a las limitaciones de las microempresas. Este hallazgo resalta la relevancia de políticas públicas y programas de apoyo que reduzcan las barreras de acceso al crédito, particularmente mediante herramientas tecnológicas como las plataformas Fintech, que pueden ofrecer soluciones escalables y eficientes.

Por otro lado, las capacidades dinámicas, como la adaptabilidad al cambio y el aprovechamiento de oportunidades, son ampliamente reconocidas como esenciales, pero presentan desafíos en su aplicación práctica. Las microempresas, especialmente aquellas que operan en contextos de alta informalidad o recursos limitados, carecen de herramientas, conocimientos y estrategias para implementar estas capacidades de manera efectiva. Esto señala la importancia de fomentar programas de formación y acompañamiento que permitan a los empresarios desarrollar habilidades críticas para enfrentar entornos altamente dinámicos.

Asimismo, se identifica una desconexión importante entre las percepciones estratégicas de los centros de emprendimiento y gremios, y la realidad operativa que enfrentan los empresarios. Esta brecha puede deberse a las limitaciones estructurales y culturales que caracterizan a las microempresas, como la falta de profesionalización y la limitada capacidad para implementar prácticas organizacionales avanzadas. Esto sugiere la necesidad de desarrollar estrategias adaptadas a las particularidades de este sector, atendiendo la diversidad y heterogeneidad que lo caracteriza.

Finalmente, la ausencia de un ecosistema robusto de apoyo empresarial representa una barrera adicional para la competitividad de las microempresas. Aunque los centros de emprendimiento y gremios desempeñan un rol crucial en la provisión de recursos y capacitación, su alcance es limitado, lo que subraya la importancia de fortalecer estas instituciones y promover alianzas público-privadas que amplíen el acceso a servicios esenciales.

Más aun, el desarrollo competitivo de las microempresas del sector terciario requiere un enfoque integral que combine el acceso a recursos, el fortalecimiento de capacidades dinámicas, y la implementación de estrategias organizacionales adaptadas a su contexto. Este enfoque debe estar acompañado por políticas diferenciadas que respondan a las necesidades particulares de los subsectores del sector terciario, garantizando así su sostenibilidad y capacidad para competir en mercados cada vez más exigentes.

En este sentido, la aplicación de este método no solo enriquece el análisis estratégico, sino que también se presenta como un puente entre la teoría y la práctica, al proporcionar insumos valiosos para el diseño de políticas públicas y estrategias empresariales orientadas a fortalecer la competitividad del sector terciario en economías emergentes. Su uso en futuras investigaciones podría expandir el alcance hacia la validación de modelos teóricos en diversos contextos, consolidándose como un enfoque metodológico clave en la investigación en administración y competitividad.

6. Referencias

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://acortar.link/mdNrp5>
- Beck, T. y Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426606000926>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://acortar.link/z4rueC>
- Clandinin, D. J. y Connelly, F. M. (2000). *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dalkey, N. y Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467. <https://www.jstor.org/stable/2627117>
- De Meyer, D., Kottner, J., Beele, H., Schmitt, J., Lange, T. Van Hecke, A., Verhaeghe, S. y Beeckman, D. (2019). Delphi procedure in core outcome set development: Rating scale and consensus criteria determined outcome selection. *Journal of Clinical Epidemiology*, 111, 23-31. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2019.03.011>
- DiCicco-Bloom, B. y Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16573666/>
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://www.jstor.org/stable/2095101>
- Elo, S. y Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge and The Discourse on Language*. Pantheon Books.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage.
- Hsieh, H. F. y Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hsu, C. C. y Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 12(1), 10. <https://doi.org/10.7275/pdz9-th90>
- Husserl, E. (1970). *The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology: An Introduction to Phenomenological Philosophy*. Northwestern University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.

- Krueger, R. A. y Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publications.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Linstone, H. A. y Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley.
- Lyotard, J. F. (1984). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. University of Minnesota Press.
- Merton, R. K., Fiske, M. y Kendall, P. L. (1956). *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*. Free Press.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Sage publications.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Okoli, C. y Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Piaget, J. (1929). *The Child's Conception of the World*. Harcourt, Brace.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Rowe, G. y Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375. [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Rubin, H. J. y Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.
- Schütz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Northwestern University Press.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Stewart, D. W. y Shamdasani, P. N. (2014). *Focus Groups: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Von der Gracht, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies: Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1525-1536. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>

Weber, M. (1949). *The Methodology of the Social Sciences*. Free Press.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los/as autores/as: Ambos autores hacen parte en el proceso de investigación, cálculos, análisis, recomendaciones y conclusiones.

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo.

Conflicto de intereses: Los autores manifiestan no tener conflicto de intereses.

AUTOR/ES

Jaime Miguel Losada Strange
Fundación Universitaria CEIPA, Colombia.

Ingeniero financiero, Especialista en Gerencia y Gerencia de Mercadeo, Magister en Mercadotecnia y estudiante de Doctorado en Administración en la Universidad de La Salle. Docente de marketing, competitividad, generación de valor, segmentación de mercados en pre y posgrado de diferentes Universidades en Colombia y Consultor.
jaime.losada@ceipa.edu.co

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-7834-1724>

José Armando Hernández Bernal
Universidad de La Salle, Colombia.

Administrador De Empresas, Economista, Especialista En Gerencia Financiera, Magister En Ciencias Económicas, Doctor en Administración. Director del programa de Finanzas Y comercio Internacional Universidad de la Salle. Investigador asociado Minciencias.
josehernandez@lasalle.edu.co

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6880-8530>