

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico



Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico en la Área
Metropolitana de Barranquilla en el año 2023

Milena Isabel Niebles Jinete ID 959011

Fabio Rodríguez Vargas ID 968172

Víctor Hugo Salazar González ID 961225

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico



Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico en la Área
Metropolitana de Barranquilla en el año 2023

Asesor

Jhony Alexander Barrera Liévano

Doctor en proyectos

Milena Isabel Niebles Jinete ID 959011

Fabio Rodríguez Vargas ID 968172

Víctor Hugo Salazar González ID 961225

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Octubre de 2025

Dedicatoria

A nuestro Dios por sobre todas las cosas, a mi madre Regina Isabel Jinete Niebles, quien ha luchado por hacerme una persona de bien a mí y a mis hermanos, que con paciencia e inmenso amor nos ha sabido impulsar para que sigamos adelante, y buscar el sendero del camino deseado por ella. Es mi héroe, mujer luchadora, que nunca le quedó nada grande e inalcanzable. A mi hijo Rafat David Ahumada Niebles, quien es mi familia, el han sido mi motor de vida para salir adelante con mis estudios, mucho amor, paciencia y dedicación para poder concluir esta gran meta de ser magister.

Milena Isabel

A Dios Todopoderoso, a mi familia, mi Abuela, mi Padre, Madre, mi Abuelo Jorge Salazar, quien fue un motor importante en mi vida y desde el cielo me observa emprender esta etapa en la cual he aprendido mucho y tenido grandes experiencias.

Víctor Hugo

A mi amada esposa, compañera incondicional en cada paso de este camino, cuyo amor, paciencia y apoyo constante han sido el pilar de mi vida y mi formación, a mis tres hijos, fuente inagotable de inspiración y motivo de superación diaria, quienes me recuerdan con su sonrisa que cada esfuerzo vale la pena, a mi madre, ejemplo de fortaleza y sabiduría, quien con su entrega me enseñó el valor del trabajo, la disciplina y la humildad.

Y a la memoria de mi padre, cuya presencia permanece viva en mi corazón y cuya enseñanza continúa guiando mis decisiones. Este logro también es suyo.

Fabio

Agradecimientos

La realización de este proyecto de investigación no hubiera sido posible sin el apoyo profesional y su gran calidad humana de nuestro tutor el Doctor Jhony Alexander Barrera Liévano con su soporte, confió en nuestras capacidades, entrega y dedicación para seguir avanzando.

A los docentes de la Maestría en Administración de Empresas, quienes con sus conocimientos, orientaciones y exigencia académica fueron guía fundamental en este proceso de aprendizaje. A mis compañeros de estudios, por compartir experiencias, retos y logros que enriquecieron esta gran travesía.

Nuestros agradecimientos a todos, a la familia, amigos que de una u otra manera nos brindaron su colaboración y se involucraron en el desarrollo de este proyecto. Todos en conjunto hicieron ver, que sin importar cuanto tiempo haya tomado, todo se puede, si de verdad se quiere.

Finalmente, a nuestras familias, por su paciencia, apoyo incondicional y motivación constante, sin los cuales este logro no habría sido posible.

Contenido

Lista de tablas.....	8
Lista de figuras.....	9
Lista de anexos.....	10
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 La pregunta de investigación.....	16
1.3 Los objetivos de investigación.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1. Definir el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, que implementan las empresas siderúrgicas en el Área Metropolitana de Barranquilla - Colombia.....	17
2. Caracterizar el uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial por parte de las grandes, empresas siderúrgicas en el Área Metropolitana de Barranquilla - Colombia.....	17
3. Identificar la perspectiva de los CEO frente a la importancia o no del uso de proyectos y su impacto en la estrategia empresarial.....	17
1.4 Justificación de la investigación.....	17
2. REVISIÓN LITERARIA.....	19
2.1. Estrategia empresarial.....	19

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

2.2.	Estrategias genéricas de Porter	23
2.3.	Gestión de proyectos.....	39
3.	METODOLOGÍA.....	46
3.1.	Enfoque y alcance de la investigación	46
3.2.	Población y muestra.....	46
3.2.1.	Definición de la población	46
3.2.2.	Cálculo y selección de la muestra.....	48
3.3.	Instrumento(s).....	48
3.4.	Descripción de procedimientos.....	49
3.5.	Análisis de información	49
3.5.1.	De la encuesta	50
3.5.2.	De la entrevista	50
3.6.	Consideraciones éticas	50
3.6.1.	Análisis de consideraciones éticas	50
3.6.2.	Consentimiento informado y procesamiento de datos personales	51
4.	RESULTADOS.....	52
4.1.	De la encuesta	52
4.1.1.	Del tipo de estrategia genérica de Porter	59
4.1.2.	Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial	66
4.2.	De la entrevista	71
4.2.1.	Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente, ¿es importante la gestión de proyectos?.....	72
4.2.2.	Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente, ¿cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no, en caso contrario), la gestión de proyectos dentro de las empresas?	73
5.	CONCLUSIONES	76

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Referencias.....	80
Anexos	84

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Clasificación de Empresas Siderúrgicas en el Área Metropolitana de Barranquilla</i>	16
Tabla 2. <i>Clasificación empresarial en Colombia por tamaño</i>	47

Lista de figuras

Figura 1. <i>Distribución de las empresas según tipo de sociedad.....</i>	53
Figura 2. <i>Distribución de las empresas según naturaleza jurídica.....</i>	53
Figura 3. <i>Distribución de las empresas según sector económico.....</i>	54
Figura 4. <i>Distribución de las empresas según tamaño.....</i>	55
Figura 5. <i>Perfil del CEO: género.....</i>	56
Figura 6. <i>Perfil del CEO: escolaridad.....</i>	57
Figura 7. <i>Perfil del CEO: antigüedad de la empresa</i>	58
Figura 8. <i>Estrategia empresarial implementada por las organizaciones</i>	60
Figura 9. <i>Comparativo de estrategia empresarial de las organizaciones en los diferentes sectores económicos</i>	61
Figura 10. <i>Comparativo de estrategia empresarial de las organizaciones en los diferentes tipos de empresas.....</i>	62
Figura 11. <i>Comparativo de estrategia empresarial de las organizaciones según su capital.....</i>	63
Figura 12. <i>Comparativo de estrategia empresarial de las organizaciones según el tamaño de la empresa.....</i>	65
Figura 13. <i>Uso de gestión de proyectos en la empresa.....</i>	66
Figura 14. <i>Uso de gestión de proyectos en la empresa según el tamaño de las empresas.....</i>	67
Figura 15. <i>Uso de gestión de proyectos en la empresa según el sector económico.....</i>	68
Figura 16. <i>Uso de gestión de proyectos en la empresa según el origen del capital.....</i>	69
Figura 17. <i>Uso de gestión de proyectos en la empresa según el tipo de empresa.....</i>	71
Figura 18. <i>Importancia de la gestión de proyectos.....</i>	72
Figura 19. <i>Necesidad de la gestión de proyectos dentro de las empresas.....</i>	74
Figura 20. <i>Anidar la gestión de proyectos con la estrategia de la empresa.....</i>	75

Lista de anexos

Apéndice A (Encuesta).....	84
Apéndice B (Entrevista semiestructurada).....	88
Apéndice C (Consentimiento informado de la encuesta).....	89
Apéndice D (Consentimiento informado de la entrevista).....	90

Resumen

El presente trabajo de investigación analiza la competitividad de las estrategias empresariales en las empresas del sector siderúrgico del área metropolitana de Barranquilla durante el año 2023. El estudio se fundamenta en el marco teórico de las estrategias genéricas de Porter, liderazgos en costos, diferenciación y enfoque, así como en la gestión de proyectos como herramienta administrativa clave y fundamental para el fortalecimiento empresarial.

La investigación tuvo un enfoque cualitativo con alcance exploratorio, utilizando como técnicas de recolección de información, encuestas aplicadas a 60 CEO y entrevistas en profundidad a 6 directivos de pequeñas, medianas y grandes empresas siderúrgicas del área metropolitana.

Los resultados evidencian que, aunque la mayoría de las empresas reconocen la importancia de formular estrategias competitivas, existe una marcada tendencia hacia el liderazgo en costos, lo cual limita notablemente los procesos de diferenciación e innovación. De igual forma, se logró identificar que la gestión de proyectos es valorada por los directivos, pero su implementación aún no es homogénea ni sistemática en todo el sector, representando un área de oportunidad para incrementar la competitividad.

Además, se concluye que la consolidación del sector siderúrgico en Barranquilla depende de la capacidad de los CEO para adoptar estrategias claras, integrar la gestión de proyectos en los procesos organizacionales. Y promover la innovación como mecanismo de sostenibilidad en un entorno altamente competitivo.

Palabras clave: Competitividad, Porter, Estrategias empresariales, Gestión de proyectos, sector siderúrgico, Barranquilla.

Abstract

This research paper analyzes the competitiveness of business strategies in companies in the steel sector in the Barranquilla metropolitan area during 2023. The study is based on Porter's theoretical framework of generic strategies, cost leadership, differentiation, and focus, as well as project management as a key and fundamental administrative tool for business strengthening.

The research took a qualitative approach with an exploratory scope, using surveys of 60 CEOs and in-depth interviews with six executives from small, medium, and large steel companies in the metropolitan area as data collection techniques.

The results show that, although most companies recognize the importance of formulating competitive strategies, there is a marked tendency toward cost leadership, which significantly limits differentiation and innovation processes. Similarly, it was found that project management is valued by executives, but its implementation is not yet uniform or systematic throughout the sector, representing an area of opportunity to increase competitiveness.

Furthermore, it is concluded that the consolidation of the steel sector in Barranquilla depends on the ability of CEOs to adopt clear strategies, integrate project management into organizational processes, and promote innovation as a mechanism for sustainability in a highly competitive environment.

Keywords: *Competitiveness, Porter, Business strategies, Project management, Steel industry, Barranquilla.*

Introducción

La industria siderúrgica es sin duda un pilar del desarrollo económico mundial por su amplia capacidad de dinamizar la infraestructura, la producción y la competitividad. En América Latina y en concreto en Colombia, este sector enfrenta serios desafíos asociados a la globalización, la innovación tecnológica y la sostenibilidad. En el Área Metropolitana de Barranquilla se concentra un número significativo de empresas siderúrgicas y metalmeccánicas las cuales contribuyen al crecimiento de la ciudad y la región circundante, aunque deben superar las limitaciones relacionadas con su tamaño, la innovación y la eficiencia productiva.

Ante este panorama, resulta pertinente examinar como estas organizaciones formulan e implementan sus estrategias competitivas, tomando como referencia las estrategias genéricas de Porter: Liderazgo en costos, diferenciación, enfoque y posición de estancamiento en la mitad; y como articulan la gestión de proyectos como herramienta administrativa. A pesar de la solidez de estos marcos conceptuales, persisten vacíos respecto a su aplicación en sectores específicos como el siderúrgico barranquillero, lo que justifica el presente análisis.

La investigación se enmarca en un macroproyecto sombrilla, del cual se desprenden la pregunta y los objetivos que la orientan: ¿Qué tipo de estrategia empresarial utilizan las empresas siderúrgicas en el Área Metropolitana de Barranquilla y cuál es su relación con la gestión de proyectos como herramienta administrativa? La pertinencia del estudio radica pues en su doble aporte: Académico, al contrastar los modelos estratégicos con prácticas de gestión contemporáneas; y practico, al generar insumos para la toma de decisiones directas y para la formulación de políticas públicas locales.

Metodológicamente, se adoptó un enfoque cualitativo y exploratorio, basado en encuestas a 60 CEO y entrevistas a 6 CEO de empresas siderúrgicas y metalmeccánicas de distintos tamaños. La revisión de literatura abarcó los fundamentos de la estrategia empresarial, las propuestas de Porter y la gestión de proyectos en la administración moderna. Los hallazgos evidencian una tendencia al liderazgo en costos, menor desarrollo de estrategias de diferenciación e innovación, y una valoración positiva de la gestión de

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

proyectos, aunque con aplicación desigual. En consecuencia, la competitividad del sector siderúrgico de Barranquilla y su Área Metropolitana depende de la integración efectiva de la gestión de proyectos con la estrategia empresarial y del fortalecimiento de la innovación como factor de sostenibilidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las empresas y organizaciones se enfrentan a una gran variedad de obstáculos en distintos aspectos, de manera general, por plantear un caso concreto, se suceden por factores tanto de orden interno como de orden externo a dichas organizaciones (Mariño Ibáñez et al., 2008).

En este sentido, la gerencia se describe por ser el mayor estamento encargado de tomar las decisiones más trascendentales, comúnmente de índole táctico (si nos referimos a gerencia departamental) o estratégico (si hablamos de gerencia general, CEO o presidencia). Tal responsabilidad recae sobre la gerencia, quien debe determinar la sostenibilidad y perdurabilidad de esta. Aun cuando los distintos programas académicos en administración están orientados en desarrollo de las competencias gerencias, la efectividad de dichas habilidades solo se puede demostrar en situaciones reales, En tal sentido, se presentan conceptos tales como los océanos rojos y azules (Kim & Mauborgne, 2008), y la urgente necesidad de diferenciación en el mercado a fin de no desvanecerse (Monterroso, 2016), Ponen de manifiesto que la gerencia debe determinar una clara estrategia para enfrentar los retos del ambicioso entorno actual.

Es así como la estrategia se convierte en un pilar fundamental de las organizaciones, actuando esta como el medio para concretar los objetivos proyectados (Francés, 2006). Dentro de las problemáticas que emergen en la actividad gerencial, se encuentran desafíos en la planificación, principalmente relacionado a la estrategia, así como retos en la gestión, los cuales están vinculados a las habilidades del gerente (de León, 2012).

En el caso concreto del Área Metropolitana de Barranquilla, Colombia, la composición empresarial está desglosada como se muestra en la Tabla 1. Se puede apreciar que, tal como sucede a nivel global (Arce et al. 2021), la mayoría de las empresas están categorizadas como micro, pequeñas y medianas. La presente tabla muestra el número de empresas clasificadas por tamaño en el sector del acero en Barranquilla, Colombia.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Tabla 1. Clasificación de Empresas Siderúrgicas en el Área Metropolitana de Barranquilla

Área Metropolitana de Barranquilla	Cantidad	Porcentaje	Tamaño de empresa	Cantidad	Porcentaje
Barranquilla	1138	86.61%	Microempresa	607	46.19%
Soledad	110	8.37%	Pequeña empresa	382	29.07%
Malambo	29	2.21%	Mediana empresa	263	20.01%
Puerto Colombia	24	1.83%	Grande empresa	62	4.72%
Galapa	13	0.99%	Total	1314	99.99%
Total	1314	100.01%			

Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla.

La estructura empresarial del Área Metropolitana de Barranquilla se caracteriza por el predominio de micro y pequeñas empresas, reflejando una economía de baja escala productiva. Esta clasificación se basa en variables del DANE como el número de empleados y los ingresos operacionales. Las microempresas, con menos de 10 empleados, constituyen el segmento más numeroso, seguidas por las pequeñas y medianas, mientras que las grandes empresas, aunque escasas, son significativas en generación de empleo y valor. Esta configuración sugiere una economía con alto potencial de emprendimiento, pero también con desafíos en financiación y formalización, variando por municipio.

Tabla Según datos de la Cámara de Comercio de Barranquilla, la mayoría de las empresas (más del 86%) se concentran en Barranquilla, con una participación notablemente menor en Soledad, Malambo, Puerto Colombia y Galapa. Las microempresas representan el 46.19% del total, evidenciando un perfil económico dominado por unidades de baja escala productiva. Esta composición presenta tanto retos como oportunidades para fortalecer el entorno de negocios y fomentar un crecimiento económico equilibrado en la región.

1.2 La pregunta de investigación

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

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el tipo de estrategia empresarial, según la propuesta de estrategias genéricas de Porter, y su relación con la implementación, o no, de la gestión de proyectos como herramienta empresarial, que utilizan las empresas siderúrgicas en el Área Metropolitana de Barranquilla - Colombia según la perspectiva de sus CEO.

1.3.2 Objetivos específicos

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

1.4 Justificación de la investigación

No es desconocido el rol crucial que ejercen las empresas y organizaciones en las economías de las naciones, pues contribuyen al desarrollo económico desde el ámbito local, regional y nacional, a través de diversos frentes, como se demuestra en el propio circuito económico, ofertándose bienes y servicios, se generan ingresos fiscales y surgen oportunidades de trabajo (Massad, 2007, Barrera & Parra, 2020).

La salud del tejido empresarial es indispensable para la sociedad, esto debido a su gran impacto en los indicadores como el empleo y el crecimiento económico (Barrera Lievano

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

et al., 2022), por tal motivo, debe ser una prioridad por desarrollar desde los gobiernos en sus distintos niveles, fomentando siempre una actividad económica que ayude al beneficio de las poblaciones en la región.

La necesidad de consolidar la competitividad de las empresas a fin de asegurar su supervivencia a contar con CEO competentes (Muhammad & Ameer,2021) que cuenten con la capacidad de conducir a la empresa desde su contexto actual hacia su futuro deseado, conocido comúnmente como Visión Empresarial.

La importancia de este sector se ve reflejada en el estudio de Hernández & Ortiz (2021), quienes destacan el papel crucial de las pequeñas y medianas empresas en la creación de empleo y la reducción de la pobreza. En ese sentido, la investigación del sector siderúrgico del Área Metropolitana de Barranquilla (AMB) debe enfocarse en comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan estas empresas, a fin de desarrollar las estrategias más efectivas para su crecimiento y competitividad.

Un aspecto clave a considerar es la gestión empresarial, ya que un liderazgo efectivo es fundamental para éxito de las pequeñas empresas, Tal como lo señala Gómez (2020), la capacidad de los CEO para tomar decisiones estratégicas, gestionar recursos de manera eficiente y motivar al personal son elementos esenciales para la supervivencia y el crecimiento de estas empresas.

La investigación también debe abordar aspectos como la actualización tecnológica, el acceso a financiamiento, la capacitación del personal y la creación de redes de colaboración entre empresas. Al comprender estos factores, se podrá diseñar estrategias que permitan a las pequeñas, medianas y grandes empresas siderúrgicas del Área Metropolitana de Barranquilla competir en el mercado global y contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad y el país.

En definitiva, la investigación del sector siderúrgico de las pequeñas, medianas y grandes empresas del Área Metropolitana de Barranquilla, es una inversión en el futuro de la ciudad y del país. Al fortalecer este sector, se estará impulsando el crecimiento económico sostenible, la creación de empleo decente y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

2. REVISIÓN LITERARIA

La revisión literaria actual, a manera de marco teórico, se formula en torno a tres componentes importantes que están relacionados tanto a la pregunta de investigación, así como a sus objetivos, esto es: Estrategia empresarial, las Estrategias genéricas de Porter y la Gestión de proyectos.

2.1. Estrategia empresarial

Una estrategia empresarial es la pauta que recoge los planes y políticas necesarias para alcanzar las metas que se ha propuesto la organización.

Si nos remontamos a los orígenes etimológicos de la palabra “estrategia”, ésta se compone por dos términos griegos *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Así que estrategia vendría a ser en origen el arte de conducir y guiar ejércitos. Por sus orígenes militares podemos ademar decir que, la estrategia implica además vencer y superar al competidor con los medios al alcance. Por eso, uno de los libros más leídos sobre estrategia empresarial es un libro de estrategia militar, “El arte de la Guerra” de Sun Tzu que fue un general y estratega militar chino. Alonso (2023)

Entendiendo esto. Hoy podemos inferir o interpretar que. Al referirnos o plantear el concepto de Estrategia Empresarial, debemos abordar la implicación que tienen dichas palabras en un contexto o lugar determinado. Siendo la estrategia un método mediante el cual se hacen planteamientos o métodos efectivos que permitan llegar a una serie de objetivos deseados, esto a su vez, superando a potenciales competidores. Entrando entonces en el marco empresarial, esto conlleva a una serie de tácticas, evoluciones, ideas, etc. Que permitan conducir a una meta clara y previamente proyectada, teniendo siempre presente que el máximo objetivo sea la victoria o éxito en ese mismo propósito deseado.

Riveros (2020) define las estrategias empresariales como el rumbo que debe seguir una empresa. Es el enfoque global que va a permitir a la empresa adaptarse a las necesidades del entorno y sobrevivir a su competencia, aunque no existe una sola definición de Estrategia Empresarial, todos los autores coinciden en que, sin estrategia, una empresa tendrá muy difícil alcanzar el éxito.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Así pues, es importante resaltar como indica Riveros que, el tener una estrategia empresarial es trazar el rumbo que la organización va a tomar no sólo en su etapa temprana, sino cuando ya se encuentre consolidada en su medio o mercado específico al cual estará enfocada, tenemos pues entonces que tener en cuenta que la clave del éxito parte desde el enfoque al que se desea llegar y a los mecanismos y estrategias que estén a disposición o sean los más viables para el crecimiento y desarrollo de ésta.

En ese orden de ideas y complementando los conceptos de estrategia empresarial vemos que, Hamel (citado en Guzmán, 2004), afirma que las empresas se preocupan más en reducir los costos que en la misma producción, debiéndose esto a un enfoque muy limitado, por lo que este autor llega a la conclusión de que el estratega debe ser una persona revolucionaria, que sea capaz de romper con esquemas y dogmas ya preestablecidos, que, como resultado, permitirán una reinención de ese sector determinado, volviéndolo así más rentable y productivo afirmando que: “hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresas como con las de la industria”.

Hamel nos plantea algo muy interesante desde un enfoque en el que el estratega ciertamente debe ser alguien capaz de romper con doctrinas y/o tradiciones que ya no son sustentables para el avance de una organización, es así, pues, que el surgimiento de nuevas ideas se da como respuesta a ese orden y como muestra de que se puede cambiar el rumbo sin perturbar los propósitos y objetivos iniciales que han llevado a la empresa a donde se encuentra. Como en la naturaleza, las empresas también deben saber adaptarse a toda clase de circunstancias o estarán condenadas al fracaso y desaparición.

En lo general, puede decirse que las estrategias son una fuente de objetivos y cambios dentro de un programa empresarial, en espera de obtener resultados deseados o superar lo proyectado. Vemos entonces que la estrategia, de acuerdo con lo mencionado por Chandler (2003) se define como: la estrategia es la perseverancia de los logros y objetivos de una organización en el largo plazo, las medidas a tomar y la designación de los recursos vitales para la consecución de los objetivos proyectados.

En base a dicho planteamiento, se puede interpretar que, las metas y una determinación son parte esencial e indispensable para tener la capacidad de diseñar estrategias que estén

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Encaminadas a la consecución de grandes objetivos y metas que, permitan superar sus propias expectativas y generar un aumento en su actividad comercial.

Por su parte Mintzberg (1994) (citado en Guzmán, 2004), planteaba que el método común o usual para crear una estrategia estaba fallando por asumir de manera equivocada que las discontinuidades podían ser predichas, esto porque los estrategas se han desconectado de las operaciones y se han convertido en un rito formal. Expone también que la planeación tradicional no conduce a la estrategia por ser estas una síntesis.

Otros autores que han estudiado a fondo la importancia de la Estrategia Empresarial como Drucker (1964) (citado en Guzmán, 2004) el cual propone y enfatiza que los negocios existentes tienen que enfocarse en cuales oportunidades o problemas pueden ser de utilidad para lograr ser más efectivos, resaltando que las oportunidades son fundamentales para crecer y desarrollarse, siendo esto interpretado como la mejor manera de lograr desarrollar una estrategia de negocios exitosa mediante las oportunidades y problemas existentes, sacando el máximo potencial de estas para obtener mejores resultados en las empresas.

Las estrategias permiten diseñar distintos escenarios y posibilidades con el fin de trazar una hoja de ruta que permita llevarlos a buen término. Ohmae (1975) (citado en Guzmán, 2004) resalta que una estrategia de negocios fructífera no proviene de un estudio meticuloso, proviene de un desarrollo de ideas que son naturalmente lo ingenioso y lo instintivo más que lo propiamente lógico.

Ohmae recomienda a los estrategas usar métodos de proceso de abstracción. Esto con el fin de mostrar los efectos que ocurrirían en una empresa fuerte y de larga trayectoria en el mercado cuando esta empezare a mostrar síntomas de declive y pérdida de su vigor competitivo, recomienda entonces como primer paso una lluvia de ideas y las encuestas de opinión, para así conocer cuáles son las causas principales por las cuales la empresa está decayendo y teniendo una clara desventaja frente a sus competidores.

El concepto de Estrategia Empresarial y las implicaciones que este puede tener dependiendo del contexto en el que se aplique, marca una hoja de ruta que tanto organizaciones como empresas se prestan a seguir como el objetivo claro mediante el cual responder a una tendencia o estrategia implementada por otros sectores o competencia

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

directa, en ese orden de ideas, Asnoff (citado en Guzmán, 2004) quien menciona que la fórmula de la estrategia es asumir que si una empresa está operando.

Así pues, el autor propone y resalta en sus citas que, las empresas que funcionan bien son aquellas que implementan o tienen una estrategia que este adecuada o ajustada al ambiente o entorno en el que esta se encuentra apostada, esto se interpreta como el hecho de que la clave de su efectiva funcionabilidad parte por su capacidad de entender y formar parte de ese entorno concreto que la rodea. En ese sentido, plantea que, cada empresa u organización se ajuste al tipo de estrategia que más le sea idónea o encaje en gran medida con los objetivos planteados por esta.

Agrega también el autor a lo ya mencionado, la importancia que presenta que el o los administradores de las empresas, entiendan ese ambiente y reconozcan que este se haya en constante avance, cambios a un ritmo cada vez mayor, aprender de ellos y tomar las decisiones más acertadas y mejor evaluadas que les permitan liderar a estas organizaciones hacia el futuro y no dejarlas estancadas en el tiempo.

Adicionalmente, podemos observar que, muchos autores de renombre han centrado en su propia visión y concepto en lo que es esencial o importante para una estrategia y los estrategias, se deben tener en cuenta muchos aspectos de los cuales poder tener una base sólida que permita llevar a cabo una hoja de ruta ajustada a los contextos y circunstancias que afrontan las empresas en su día a día. Para lograr un fortalecimiento y crecimiento continuo dentro del mercado competitivo, Prahalad (citado en Guzmán, 2004) que ha sido celebre por citas en la materia tales como que actualmente las organizaciones deben llegar hasta ir a fondo a lo interno de sus grupos internos para rediseñar sus métodos,, mediante la cual incentiva a los empresarios a reencontrarse con sus organizaciones para reestructurarse, rediseñarse y renovarse dentro de sí mismas, lo cual se puede interpretar como un redescubrimiento hacia el propósito inicial que llevo al surgimiento de dicha organización con el fin de tener claro cuál es y debe ser su principal cometido y lo que debe ofrecer a sus consumidores o clientes principales, también agrego o planteo que la estrategia es una renovación y de momento no se tiene registro de algún gobierno monárquico que haya incentivado su propia renovación.

Como bien expone el autor, la estrategia se basa en evolucionar, pero a su vez en revolucionar sobre algo que ya ha estado cimentado o que cuenta con un precedente, en el

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

cual se anima a mejorar sobre ese mismo eje para perfeccionarse, modernizarse y adaptarse de manera apropiada ante los cambios que ocurren en un ritmo cada vez mayor en la sociedad contemporánea del siglo XXI.

Finalmente, y para concluir en base a todo lo expuesto e interpretando de manera clara, podemos afirmar que, cuando hablamos de Estrategia Empresarial nos referimos al conjunto de mecanismos y objetivos que se trazan o trazaron desde una empresa u organización con el objetivo de mantener un programa que sea viable y le permita a esta misma alcanzar estos objetivos inicialmente planteados. Teniendo en cuenta una serie de estudios y análisis realizados de manera inicial con el objeto de estudiar, analizar y evaluar cuales son las ventajas y desventajas que estos pueden traer, generando así un impacto positivo y que contribuya al aumento de la productividad y las ganancias de una empresa, valorando también los aspectos que podrían presentarse en caso de ocurrir esos eventos o efectos no deseados. Durante esta etapa y a lo largo de la historia, las estrategias empresariales han servido como motor de impulso que ha permitido a las empresas u organizaciones diseñar y formular mecanismos creativos e innovadores que, pueden llegar a marcar una diferencia o tendencia notable, que incluso puede servir de ejemplo, así como un sólido referente a otras organizaciones contemporáneas y a las futuras.

2.2. Estrategias genéricas de Porter

Michel Porter, reconocido como un destacado estratega empresarial y “gurú” en el sector de la administración, presentó por primera vez la definición de las estrategias genéricas implementadas por las empresas en su libro *“Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*, publicado en 1980. En su escrito, Porter plantea la existencia de tres tipos de estrategias genéricas bien detalladas y alerta también sobre el riesgo de que una empresa se encuentre “estancada en la mitad”, lo que indica que no se está desarrollando los elementos distintivos de alguna de las tres estrategias.

De acuerdo con Porter (1980) las estrategias son: Liderazgo global de costos, Diferenciación y Enfoque o Concentración.

Mediante este tipo de estrategias efectivas, Porter abre un abanico de opciones a las empresas que les permitan diversificar los distintos métodos y mecanismos para emplear

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

estrategias adaptadas a su entorno y contexto, para su desarrollo, avance, evolución y crecimiento, de igual modo implementarlas con el fin de tal y como advierte se queden estancadas en la mitad, lo cual podría a la larga condenarlas a su desaparición del mercado.

2.2.1. Liderazgo de costos globales.

Como bien señala Porter (2008, p. 52), el punto focal es “alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico.” En términos generales, Porter propone que esta estrategia permite a la empresa en un ámbito competitivo, que ofrezca precios más económicos en comparación con sus rivales, de hecho, el precio se determina a partir de identificar el valor de venta del competidor más cercano, y resulta poco probable que los clientes decidan cambiar por el producto de la empresa por algún sustituto, debido a su precio competitivo.

Interpretando esto, podemos observar que el principal beneficio de adoptar estrategias de liderazgo de costos globales es la capacidad de ofrecer precios más competitivos en mercados internacionales, lo que puede atraer a una base de clientes más amplia y aumentar la cuota de mercado. Sin embargo, los desafíos incluyen mantener la calidad del producto mientras se reducen los costos y la necesidad de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del mercado global, incluyendo fluctuaciones en los costos de materias primas y cambios en la regulación económica internacional.

En ese sentido Muñoz y Muñoz (2005), afirman que los recursos estables de disminución de riesgos se componen de economías a escala, al valor de las materias primas y al aprovechamiento de las capacidades operativas. Dichos suministros no son tomados como un equivalente a estabilidad y viabilidad debido a los constantes cambios tecnológicos, a las fluctuaciones del mercado y al desarrollo del comercio global.

Vemos pues que, en el contexto empresarial actual, los métodos tradicionales de reducción de costos han perdido eficacia. La transformación tecnológica, la volatilidad de los mercados y la expansión del comercio internacional han alterado significativamente el panorama económico. Estas dinámicas han propiciado una reconsideración de las estrategias de optimización de costos, dado que los antiguos modelos de eficiencia ya no

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

garantizan la estabilidad financiera en un entorno tan cambiante. En respuesta, las organizaciones están adoptando enfoques más adaptables, que les permitan responder ágilmente a las fluctuaciones del mercado y capitalizar las oportunidades emergentes en una economía globalizada y tecnológicamente avanzada.

El enfoque convencional de reducción de costos ha experimentado una transformación significativa. En la actualidad, las estrategias basadas únicamente en economías de escala y control de costos fijos han quedado obsoletas. El panorama empresarial contemporáneo, caracterizado por avances tecnológicos acelerados, dinámicas de mercado impredecibles y una creciente interconexión global, demanda estrategias de gestión de costos más flexibles y dinámicas. Este nuevo paradigma implica no solo la búsqueda de eficiencias operativas, sino también la innovación y el aprovechamiento de oportunidades emergentes. La capacidad de anticipación y adaptación se ha convertido en un factor crucial para mantener la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo en el competitivo mercado actual.

Por su parte, Shank y Govindarajan (2005) (citados en Licera, 2015), muestran y resaltan la intención de mostrar el grado de avance que ha tenido la Contabilidad Gerencial basándose y sustentándose en los pilares de la Gestión Estratégica de Costos (GEC) para entender mejor los generadores de costos.

La evolución de la Contabilidad Gerencial, fundamentada en los principios de la Gestión Estratégica de Costos (GEC), ha ampliado significativamente su alcance y relevancia. Este enfoque moderno se centra en la identificación y análisis detallado de las actividades organizacionales, permitiendo una comprensión más profunda de los factores que generan costos. La Contabilidad Gerencial ha trascendido su función tradicional de registro y reporte, convirtiéndose en una herramienta estratégica para la optimización de procesos y la toma de decisiones informadas en las operaciones clave de la empresa.

Para resumir entonces, la Contabilidad Gerencial ha experimentado una transformación significativa, impulsada por los principios de la Gestión Estratégica de Costos (GEC). Este avance se materializa en un enfoque más integral, que va más allá del simple registro de costos para centrarse en la comprensión y optimización de los procesos que los generan. Al identificar y analizar los factores de costo asociados a las actividades organizacionales, la Contabilidad Gerencial se posiciona como un instrumento estratégico

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

crucial para la toma de decisiones y la mejora continua de la eficiencia operativa. Esta evolución permite a las empresas adaptarse con mayor agilidad a un entorno empresarial dinámico, facilitando una gestión más efectiva de los recursos y el logro de objetivos tanto financieros como estratégicos.

Otro modo de ver lo que implica los costos globales es lo que argumentado por, Paredes, O. R. M. d. (2003) quien plantea que, en la búsqueda del liderazgo en costos mediante la reducción de estos, demostrando que es útil efectuar tal reducción teniendo en cuenta el ciclo de vida de costos.

El concepto de ciclo de vida de costos está intrínsecamente ligado a las etapas evolutivas de un producto en el mercado, típicamente categorizadas como introducción, crecimiento, madurez y declive. Este enfoque reconoce que los costos asociados a un producto experimentan variaciones significativas a lo largo de estas fases, lo cual tiene implicaciones profundas para la gestión financiera y estratégica de una organización. La comprensión de estas fluctuaciones de costos a lo largo del ciclo de vida del producto es fundamental para implementar estrategias de liderazgo en costos globales efectivas. Este enfoque permite a las empresas adaptar sus estrategias de reducción de costos de manera específica para cada etapa, maximizando así la eficiencia operativa y la rentabilidad. En consecuencia, la integración del ciclo de vida de costos en la planificación estratégica no solo facilita la optimización de costos, sino que también contribuye significativamente al logro y mantenimiento del liderazgo en costos en un mercado altamente competitivo.

Por su parte, Rivera (2016) nos plantea como la gestión de costos se constituye en un sistema estratégico en entorno de alta competitividad, en los cuales es necesario contar con sistemas integrados de información y control de causas y efectos de los costos por sobre los de medición de costos y determinación de precios.

En entornos empresariales altamente competitivos, la gestión de costos ha evolucionado hasta convertirse en un sistema estratégico integral. Este enfoque trasciende la mera medición de costos y fijación de precios, abarcando la implementación de sistemas de información y control holísticos que permiten una comprensión profunda de las causas y efectos de los costos en toda la estructura organizacional. Esta perspectiva estratégica reconoce la naturaleza dinámica de los costos, entendiéndolos como elementos intrínsecamente vinculados a decisiones y actividades que impactan directamente en la

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

rentabilidad y competitividad empresarial. En este contexto, la gestión de costos se erige como una herramienta fundamental para la toma de decisiones informadas y la optimización de recursos, permitiendo a las organizaciones mantener su agilidad y adaptabilidad en un entorno empresarial en constante evolución.

De lo anterior también se puede concluir que, la estrategia de liderazgo en costos se ve potenciada cuando se considera el ciclo de vida de costos en relación con las etapas de vida del producto. Este enfoque reconoce que la reducción de costos no es un proceso estático, sino que está influenciado por las distintas fases que atraviesa un producto desde su introducción hasta su retiro del mercado. Al comprender y gestionar los costos en cada etapa del ciclo de vida del producto, las empresas pueden identificar oportunidades para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la rentabilidad y mantener una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, integrar el ciclo de vida de costos en la estrategia de liderazgo en costos es crucial para alcanzar el éxito en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

La implementación exitosa de una estrategia de liderazgo en costos requiere un análisis exhaustivo del entorno empresarial global, una planificación estratégica robusta y una ejecución eficiente para mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Este enfoque integral permite a las empresas no solo reducir costos, sino también posicionarse estratégicamente en el mercado, anticipándose y adaptándose a los cambios del entorno empresarial.

2.2.2. Diferenciación.

Esta estrategia se caracteriza porque el producto ofrecido al mercado es “algo que en la industria entera se percibe como único” Porter (2008, p. 54). Esta distinción de “unicidad” se puede lograr de distintas maneras tales como, el diseño, las características del producto, entre otros tantos. En este marco, el mercado estima la calidad, la innovación y la tecnología contenida en el producto. Los clientes no pueden encontrar un producto similar o comparable en lo que respecta a todas sus características con el que es ofrecido por la empresa que emplea esta estrategia genérica, y el precio de venta no es un

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

factor determinante en su decisión de comprarlo, ya que el enfoque principal está en los rasgos del producto.

Welch (2001, p. 78), enfatiza que, si bien elementos como costos o eficiencia pueden ser replicados por la competencia, una diferenciación sólida basada en atributos únicos y valiosos para el cliente es difícil de imitar, asegurando así una posición competitiva sostenible. Esta diferenciación, según Welch, no se trata simplemente de ser diferente, sino de crear una propuesta de valor superior que los clientes perciban como significativa. Esta diferenciación puede manifestarse en diversas formas, como, por ejemplo:

Productos o servicios de mayor calidad: Ofrecer productos o servicios que superen las expectativas de los clientes en cuanto a su calidad, durabilidad, rendimiento o funcionalidad.

Características o servicios adicionales: Brindar características o servicios adicionales que no son ofrecidos por la competencia, como garantías extendidas, soporte técnico personalizado o programas de fidelización.

Prestigio de marca: Construir una marca fuerte y reconocida por su confiabilidad, innovación o valores.

Red de distribución conveniente: Establecer una red de distribución que facilite el acceso de los clientes a los productos o servicios de la empresa.

Precio diferenciado: Ofrecer precios que sean percibidos como justos y proporcionales al valor que se recibe.

A su vez, subraya la importancia de comprender profundamente las necesidades y deseos de los clientes, así como la capacidad de desarrollar propuestas innovadoras que satisfagan estas necesidades de manera superior.

Welch también enfatiza que la diferenciación no es una estrategia temporal o una ventaja fugaz, sino un elemento fundamental para el éxito empresarial a largo plazo. Al crear una oferta única y valiosa para los clientes, las empresas se posicionan de manera sólida en el mercado, se protegen de la competencia y aseguran su crecimiento y rentabilidad sostenida.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Por su parte autores como Hamel & Prahalad (1994, p. 154), profundizan en este concepto, enfatizando que la diferenciación efectiva va más allá de la mera distinción, centrándose en la creación de valor único y significativo para el cliente.

En ese orden de ideas, ambos autores sostienen que la diferenciación efectiva no se trata de ser diferente por ser diferente, sino de comprender las necesidades y deseos específicos de los clientes y desarrollar propuestas que los satisfagan de forma superior a la competencia. Esto implica crear una oferta que sea percibida como única y valiosa, de manera que los clientes estén dispuestos a pagar un precio premium o elegir a la empresa por encima de sus rivales.

Hamel y Prahalad identifican dos estrategias clave para lograr una diferenciación efectiva:

1. Enfocarse en las necesidades y deseos específicos de los clientes: Es fundamental realizar un análisis profundo del mercado y comprender a fondo las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Esto permite identificar segmentos de mercado desatendidos o necesidades no satisfechas por la competencia, brindando oportunidades para desarrollar propuestas innovadoras y relevantes.

2. Desarrollar propuestas que satisfagan a los clientes de forma superior: Una vez identificadas las necesidades y deseos de los clientes, la empresa debe desarrollar propuestas que los satisfagan de manera superior a la competencia. Esto implica ofrecer productos o servicios con características únicas, un servicio al cliente excepcional, una experiencia de compra memorable o cualquier otro elemento que genere valor para el cliente.

Así mismo, argumentan que este enfoque permite a las empresas identificar segmentos de mercado desatendidos o necesidades no satisfechas, brindando oportunidades para desarrollar propuestas innovadoras y relevantes. Hamel y Prahalad se centran en que la diferenciación no es una carrera por ser diferente, sino una búsqueda por crear valor único y significativo para los clientes. Al enfocarse en las necesidades y deseos específicos de los clientes y desarrollar propuestas que los satisfagan de forma superior, las empresas logran una ventaja competitiva sostenible que les permite prosperar en el largo plazo.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Ries & Trout (1997, p. 2), presentan una perspectiva contundente sobre la relevancia de la diferenciación en mercados competitivos. Sostienen que las empresas que no logran diferenciarse corren el riesgo de ser ignoradas por los consumidores en un entorno saturado de opciones. Para estos autores, la diferenciación implica posicionarse de manera única en la mente del consumidor a través de una percepción distintiva de la marca, productos o servicios.

Los autores sostienen que la diferenciación no es una moda o tendencia pasajera, sino una estrategia fundamental para la supervivencia empresarial a largo plazo. En un entorno competitivo cada vez más dinámico, las empresas que no logran crear una identidad única y atractiva para los clientes se ven relegadas a un segundo plano, perdiendo oportunidades de desarrollo y rentabilidad.

La diferenciación efectiva, según los autores Ries & Trout, implica posicionarse de manera única en el imaginario del consumidor. Esto se logra a través de la creación de una percepción distintiva de la marca, productos o servicios que la empresa ofrece. Esta percepción debe ser clara, memorable y relevante para el público objetivo, diferenciándose de las propuestas de la competencia.

Para lograr una diferenciación efectiva, a su vez, Ries & Trout proponen diversas estrategias, entre las cuales destacan:

Enfocarse en un nicho de mercado específico: En lugar de intentar competir en un mercado amplio y saturado, la empresa puede enfocarse en un nicho de mercado específico con necesidades y preferencias particulares. Esto permite desarrollar una oferta más especializada y relevante para ese segmento, aumentando las posibilidades de éxito.

Desarrollar una propuesta de valor única: La empresa debe identificar qué la hace diferente de sus competidores y comunicar claramente esa propuesta de valor a los clientes. Esto puede ser a través de características únicas del producto, un servicio excepcional, una experiencia de compra memorable o cualquier otro elemento que genere valor para el cliente.

Crear una marca fuerte y memorable: La marca es la identidad visual y emocional de la empresa. Una marca fuerte y memorable ayuda a diferenciar a la empresa de la competencia y a crear una conexión emocional con los clientes.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Comunicar de manera efectiva: La empresa debe comunicar de manera clara y consistente su propuesta de valor y su diferenciación a los clientes potenciales. Esto se puede lograr a través de diversos canales de comunicación, como publicidad, marketing digital, relaciones públicas y atención al cliente.

También, ambos autores se centran en que la diferenciación no es una opción, sino una necesidad para las empresas que buscan sobrevivir y prosperar en mercados competitivos. Al crear una identidad única y atractiva para los clientes, las empresas pueden posicionarse de manera sólida, atraer a clientes leales y asegurar su crecimiento a largo plazo.

Kim & Mauborgne (2005) presentan una perspectiva revolucionaria con su estrategia del "Océano Azul". En lugar de competir en mercados existentes (océanos rojos), proponen crear nuevos mercados sin competencia (océanos azules). Esta estrategia implica desafiar las normas de la industria y redefinir los límites de lo posible, creando propuestas innovadoras que satisfagan necesidades no atendidas de los clientes.

Los autores argumentan que los Océanos Rojos, representados por los mercados existentes, se encuentran cada vez más saturados y/o abarrotados, con empresas que se enfrentan a una competencia constante por los mismos clientes y recursos. Esto limita el crecimiento y la rentabilidad, generando un entorno de "sangre roja" para las empresas que participan.

En contraste, los océanos azules, simbolizados por los nuevos mercados sin competencia, ofrecen un espacio abierto y lleno de oportunidades. Al desafiar las normas de la industria y redefinir los límites de lo que se considera posible, las empresas pueden crear propuestas innovadoras y únicas que satisfagan necesidades no atendidas de los clientes.

Para navegar hacia estos océanos azules, Kim & Mauborgne (2005) proponen un marco estratégico de cuatro pasos: Las empresas que tienen éxito no solo compiten en mercados ya existentes, de hecho, crean nuevos mercados. Esto lo logran al cuestionar lo que la industria tiene pensado y al ampliar lo que se puede considerar factible.

Reconocer: Identificar las suposiciones y creencias que definen los límites actuales de la industria.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Cuestionar: Desafiar esas suposiciones y creencias, buscando nuevas perspectivas y oportunidades.

Visualizar: Imaginar un nuevo espacio de mercado sin competencia, definiendo claramente las características y necesidades de ese mercado.

Planificar: Desarrollar un plan de acción para crear y capturar valor en el nuevo espacio de mercado.

La estrategia del océano azul no se trata simplemente de crear productos o servicios nuevos, sino de redefinir el concepto de valor para los clientes. Esto implica comprender las necesidades y deseos latentes de los clientes, que a menudo no son expresados o atendidos por la competencia. Al ofrecer soluciones innovadoras y relevantes para esas necesidades, las empresas pueden crear un océano azul propio y disfrutar de un crecimiento y rentabilidad sostenidos.

Kim & Mauborgne invitan a las empresas a navegar hacia el éxito a través de la estrategia del océano azul. Al desafiar el *status quo* y crear nuevos mercados sin competencia, las empresas pueden escapar de la feroz competencia de los océanos rojos y posicionarse en un espacio donde la innovación y el valor son la clave para el éxito a largo plazo.

2.2.3. Enfoque o concentración.

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" Porter (2008, p. 55). Como se constata, en este enfoque la empresa focaliza sus esfuerzos en un segmento específico del mercado, siendo crucial en el proceso competitivo la atención a las necesidades particulares de los clientes, así como la entrega de un servicio evaluado como superior y de alta calidad.

En un mar embravecido de competencia feroz y recursos limitados, los autores Hamel & Prahalad (2004), proponen una estrategia innovadora: la Estrategia del Océano Azul, El objetivo de la estrategia del océano azul es crear valor sin competencia. Esto se logra al identificar y explotar el espacio sin competencia en el mercado que se encuentra

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

entre las necesidades de los clientes y las ofertas de los competidores. Esta estrategia desafía lo meramente tradicional de competir de forma directa en los mercados atestados, en donde la demanda no ha sido incursionada, logrando que las empresas incursionen sin temor alguno.

Esta estrategia consiste en la invención de un único valor para los clientes. Esto solo se obtiene por medio de la originalidad y el factor diferenciador, logrando captar las necesidades no trabajadas, dando respuestas innovadoras, identificando necesidades no atendidas y ofreciendo soluciones novedosas que reestructuran las nuevas posibilidades en el mercado. Al centrarse en el valor, las empresas dejan a un lado la competencia directa y se vuelven las pioneras en nuevo segmento de mercado, en la cual la disputa ya no es existente. Logrando reinventarse con muchas posibilidades para crecer y obtener un éxito sostenible en estos mercados cambiantes.

Para alcanzar este "océano azul", Hamel & Prahalad sugieren un marco de trabajo con cuatro pilares fundamentales:

Reconstruir las fronteras del mercado: Es necesario desafiar las categorías y segmentos tradicionales para identificar nuevas oportunidades en espacios adyacentes o incluso inexplorados.

Enfocarse en la idea global, no en los números: Se debe ir más allá de las métricas financieras tradicionales y comprender las necesidades, deseos y aspiraciones de los clientes.

Ir más allá de la demanda existente: La innovación no se trata de satisfacer la demanda actual, sino de crearla. Se debe anticipar las necesidades futuras y desarrollar soluciones que sorprendan y deleiten a los clientes.

Alinear el sistema completo: La estrategia del océano azul requiere un compromiso total de la organización. Todos los departamentos y niveles jerárquicos deben estar alineados para crear y sostener el nuevo espacio de mercado.

La Estrategia del Océano Azul de Hamel & Prahalad ofrece una alternativa refrescante a la competencia tradicional. Al enfocarse en la creación de valor único y la innovación, las empresas pueden navegar hacia aguas tranquilas donde la demanda es abundante y la competencia es inexistente. Esta estrategia desafía a las organizaciones a

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

pensar de manera innovadora y reinventar su papel en el mercado, abriendo un mundo de posibilidades para el crecimiento y el éxito sostenibles.

Por su parte Grant (2020), define que, las estrategias de enfoque implican concentrarse en un segmento de mercado, línea de productos o área geográfica en particular. Esta puede ser una forma eficaz y efectiva de obtener una ventaja competitiva adaptando productos y servicios a las necesidades específicas de un mercado objetivo en particular. Esto puede tomarse como una forma excelente para así obtener una gran ventaja para competir, realizando productos y servicios ajustados a el mercado al que se está enfocando o puntualizando. Dicha estrategia es meramente centrarse en la idea y las acciones a un grupo determinado, las empresas desarrollan un exhaustivo análisis en enfocarse en las necesidades y gustos de los clientes focalizados, logrando así acoplar sus productos, servicios, tácticas de mercadeo de una forma más puntual y efectiva.

Esto a su vez, puede ser una ventaja competitiva y significativa. Al centrarse en clientes focalizados, logrando así que las empresas puedan desarrollar un gran conocimiento en las volátiles dinámicas del mercado, preferencias de consumo, gustos y preferencias puntuales de los clientes. Permitiendo diseñar productos y servicios que colmen las necesidades de manera puntual y específica de estos clientes focalizados, logrando la diferencia frente a la competencia directa.

Las estrategias de enfoque son una herramienta de gran poder para las empresas en las cuales desean tener una alta ventaja competitiva en el mercado cambiante y volátil. Al centrar su trabajo en una población puntual, desarrollando una comprensión altamente profunda en las necesidades de estos, adaptando las ofertas de forma segura y diferente a sus rivales. Pero hay que mencionar que, al implementar esta estrategia de enfoque se debe hacer un análisis de mercados minucioso de los clientes focalizados y sobre todo adaptarse a los cambios constantes de los mercados.

En el dinámico panorama empresarial actual, destacarse entre la multitud es crucial para el éxito. Una herramienta poderosa para lograr este objetivo son las estrategias de enfoque, tal como lo resalta David (2018) las estrategias de enfoque se basan en concentrar los esfuerzos hacia un grupo específico de clientes a fin de lograr una posición competitiva y de gran ventaja. Esta decisión le permite a la empresa destacar entre sus competidores mediante una oferta de productos especializados, la personalización del

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

marketing o la construcción de una reputación sólida y distintiva que genere lealtad de los clientes a largo plazo. Estas estrategias, se focalizan en el mercado, tomando la idea de enfocarse en un punto específico del mercado para así alcanzar una ventaja muy competente.

En base a esto, se puede llegar a una conclusión inicial de que, las estrategias de enfoque ofrecen diversas ventajas, como una mayor comprensión de las necesidades del cliente, una mejor adaptación a las demandas del nicho y una menor competencia. Sin embargo, también presentan algunos desafíos, como la limitación del mercado objetivo, la dependencia de las tendencias del nicho y la dificultad para diversificarse hacia otros segmentos.

Además, también se observa que las estrategias de enfoque se erigen como herramientas valiosas para las empresas que buscan establecerse en un nicho de mercado específico y obtener una ventaja competitiva sostenible. Al comprender las necesidades y preferencias de un segmento definido, las empresas pueden adaptar sus ofertas, optimizar sus operaciones y construir una reputación sólida, posicionándose como líderes dentro de su nicho. Sin embargo, es esencial considerar las limitaciones de estas estrategias y evaluar cuidadosamente su viabilidad a largo plazo.

Por otro lado, en su obra, Markides (2009), Plantea que: Centrarse en un nicho de cliente o segmento de mercado específico puede ser una estrategia poderosa, pero es importante evitar la trampa de centrarse demasiado en un enfoque demasiado limitado. Las empresas deben poder adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y a las necesidades de los clientes.

Centrarse en un nicho de mercado puntual puede tomarse como una buena táctica para diferenciarse, formar un registro de clientes fieles y lograr una ventaja competente. Al concentrarse en las necesidades y gustos de un grupo plenamente focalizado, las empresas podrían realizar productos y servicios ajustados a las necesidades y preferencias de sus clientes focalizados, logrando perfeccionar sus procesos y sobre todo un alto prestigio dentro de este grupo.

Cabe resaltar que, al centrarse en un segmento limitado, las empresas pueden caer en no tener en cuenta las tendencias del mercado cambiante y en el caso de que estas empresas no se adapten a dichos cambios, oportunidades, amenazas y al progreso a través

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

del tiempo, están expuestas a quedar desprestigiadas y obsoletas por empresas competentes, emergentes y más flexibles. La estrategia de nicho busca un punto de equilibrio para enfocarse y expandirse, al centrarse en un grupo focalizado de mercado, sin perder la atención del panorama global, las empresas pueden multiplicar sus posibilidades al éxito a un tiempo largo.

Para evitar caer en la trampa de la no adaptación a los cambios o un estancamiento en el tiempo en las empresas, Markides, propone un enfoque estratégico que combina las ventajas del enfoque de nicho con la flexibilidad necesaria para navegar en un mercado en constante cambio. Denomina a este enfoque "estrategia de ambidexteridad". Esta estrategia implica desarrollar la capacidad de atender simultáneamente las necesidades específicas del nicho de mercado objetivo, mientras se mantiene atento a las oportunidades y amenazas del entorno general.

En la práctica, esto significa que las empresas deben establecer un equilibrio entre la explotación de su posición actual en el nicho y la exploración de nuevas oportunidades de mercado. Esto puede lograrse mediante la creación de unidades de negocio independientes o mediante la implementación de procesos que fomenten la innovación y la experimentación.

En conclusión, Markides (2009) nos presenta una paradoja fundamental en el ámbito empresarial: la del nicho. Si bien enfocarse en un segmento de mercado específico puede ser una estrategia poderosa, es crucial evitar caer en la trampa de un enfoque demasiado estrecho. La clave reside en desarrollar una estrategia de ambidexteridad que permita a las empresas explotar las ventajas del nicho mientras se mantienen flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades de los clientes.

2.2.4. Posición de estancamiento en la mitad.

En lo que respecta a la estrategia competitiva, Porter (2008, p. 58) afirma que en dicho estado la empresa se "halla en una posición estratégica extremadamente deficiente". Este contexto implica, según lo expresado por el autor, que la rentabilidad que se pueda obtener de la actividad comercial será limitada, colocándola en una posición de debilidad ante las fuerzas del mercado.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Appelbaum & Useem (2013) exponen que, las empresas que se encuentran en una posición de estancamiento en la mitad a menudo se ven atrapadas en una paradoja: han tenido éxito en el pasado, pero ahora están luchando para adaptarse a un entorno cambiante. Sus líderes, que fueron una vez los héroes de la empresa, ahora pueden ser los mayores obstáculos para el cambio. La ironía es que se encuentran las empresas cuando alcanzan a ser líderes en el mercado, están estructuradas y los procesos que la llevaron a su crecimiento son importantes, estas tácticas pueden llegar a ser barreras para la acomodación y la innovación.

Las empresas u organizaciones que están en una posición de paralización en la mitad son perjudicadas con su propio éxito. Su estructura y los procesos eficientes para su gestión y control que la llevaron al éxito en años pasados ahora pueden entorpecer el poder ajustarse a los nuevos cambios del mercado volátil. La cultura organizacional con muchos valores y prácticas que fueron vitales en el proceso en su momento dado puede estar reacia y en pro a estancarse al cambio, a nuevas ideas, propuestas, metodologías.

En definitiva, las empresas que se encuentran en la mitad del camino deben superar la inercia del éxito y abrazar la necesidad de un cambio constante para asegurar su supervivencia y prosperidad en el futuro.

Para McGrath (2013), Las empresas que se encuentran en una posición de estancamiento en la mitad a menudo no logran adaptarse al cambio porque están atrapadas en una mentalidad de "éxito pasado". Para tener éxito a largo plazo, las empresas necesitan desarrollar una mentalidad de "adaptación continua" y estar dispuestas a cambiar constantemente su estrategia. Las empresas que se han posicionado como las numero uno en el mercado a través del tiempo, cuentan con la capacidad de mantenerse al ritmo de los cambios del mercado volátil. Este proceso necesita de una cultura organizacional que enlace la comprobación, el constante estudio y asumir riesgos estratégicos.

Podemos inferir que las empresas responden a grandes cambios de forma tranquila, pero también se adelantan y toman como referente de grandes oportunidades para realizar innovaciones y mejoras, logrando así anticiparse de manera fundamentada por el conocimiento de los mercados y de las tecnologías que están volátiles y en evolución,

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

dejando claro que las empresas que no quieran salir de su zona confort están quedando en riesgo de estar desactualizadas y caducadas del mercado competitivo.

Además, la investigación elaborada por McGrath destaca la adaptación continua como un factor fundamental para el éxito empresarial a largo plazo. Fomentar una cultura que valore la experimentación, el aprendizaje y la toma de riesgos estratégicos permite a las empresas navegar por un entorno dinámico y aprovechar las oportunidades que surgen del cambio.

En un mundo en constante cambio, la capacidad de adaptación se convierte en una ventaja competitiva crucial para las empresas. Al abrazar la experimentación, el aprendizaje continuo y la toma de riesgos estratégicos, las organizaciones pueden desarrollar la agilidad y la resiliencia necesarias para prosperar a largo plazo. La investigación de dicho autor ofrece un marco valioso para comprender y fomentar una cultura de adaptación dentro de las empresas, permitiéndoles navegar por un entorno dinámico y alcanzar el éxito sostenible.

Por su parte, Christensen (1997), plantea que, las empresas que se encuentran en una posición de estancamiento en la mitad a menudo son víctimas del "dilema del innovador". Este dilema es que las empresas que son exitosas en su mercado actual a menudo no son capaces de invertir en nuevas tecnologías que podrían perturbar ese mercado. Las empresas que tienen un éxito obtenido a largo plazo deben de buscar un punto de equilibrio entre el aprovechamiento de su empresa vigente con la investigación de nuevas tecnologías. Puede ser compleja la situación, ya que las nuevas tecnologías necesitan gastos financieros altos y puede que esto no sea beneficioso en un tiempo corto.

La administración de una empresa debe centrarse en las actividades que generan ganancias positivas y valor basándonos en los productos y servicios que tiene. Esto hace que se optimicen los procesos, renovar la eficiencia y lo más importante satisfacer las necesidades de los clientes activos. Esta explotación es importante para aumentar los ingresos y el flujo de caja, siendo las bases primordiales para la estabilidad financiera de la empresa. La explotación se debe complementar con la exploración si no se da puede producir una ceguera y estancamiento empresarial.

El punto de equilibrio entre la explotación y la exploración es un principio fundamental para el éxito empresarial a largo plazo. Las empresas que logran dominar

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

este equilibrio estarán posicionadas para adaptarse a los grandes cambios del mercado volátil, superar las altas competencias y asegurar su constante crecimiento sostenido a través del tiempo. Con esto se requiere de una gran visión estratégica bien definida, una gestión eficiente de sus recursos y una cultura organizacional empresarial que le de valor a la eficiencia y la creatividad.

Por otro lado, Blessing (2009), propone que, una empresa que no logra una ventaja competitiva clara en una o más dimensiones clave, se encuentra en una posición de estancamiento en la mitad. Esta posición es peligrosa, ya que la empresa es muy susceptible a ser atacada por competidores directos que tienen una ventaja competitiva más clara y marcada. Lo cual resulta en un escenario negativo para aquellas empresas que no puedan lograr una ventaja altamente competitiva y definida por lo cual, se encuentran en una posición frágil y expuesta a sus grandes competidores del mercado cambiante que, de no corregirse puede significar en la desaparición de la empresa del entorno comercial.

Si las empresas no pueden o no son plenamente capaces de sacar una gran ventaja competitiva y con fundamento, estas se colocan en puntos fáciles ante las estrategias de ataques de sus oponentes del mercado, lo cuales tienen un punto a favor en su oferta, llevándose a sus clientes potenciales.

La falta de un factor diferente centra a la empresa en una clara muerte estratégica. Por otro lado, no llaman la atención y los gustos de los clientes, al no notar o percibir estos un valor diferente o novedoso en su propuesta, por lo que optan por tomar o elegir otras opciones más beneficiosas y llamativas para ellos.

Es importante que las empresas dediquen su gran esfuerzo y el de recursos en la creación de una ventaja muy sostenida y competente. Esta ventaja puede tener diversos aspectos, como pueden ser la innovación en los productos y/o servicios, la atención al cliente debe ser eficiente, realizar prácticas muy sostenibles como la realización de una marca fuerte, duradera y querida al mercado.

2.3. Gestión de proyectos.

La gestión de proyectos se ha consolidado como una disciplina fundamental en el ámbito empresarial y administrativo. Esta práctica está centrada en aspectos cruciales

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

como la planificación, organización, motivación y control de los recursos, los cuales son elementos esenciales para alcanzar objetivos previamente establecidos o lograr fines específicos. La estructuración de estos componentes en un proyecto permite la convergencia de esfuerzos hacia una dirección única, facilitando de manera significativa el logro de las metas organizacionales. En este contexto, la "Gestión de Proyectos" se concibe como la organización sistemática de acciones con un principio y un fin definidos, garantizando el cumplimiento de objetivos de manera organizada, diligente y eficiente.

Abarcando más esta definición tenemos el aporte de Drucker (1954), quien aporta una perspectiva valiosa a este campo, enfatizando la importancia de la gestión como una disciplina y práctica que debe cultivarse para dirigir eficientemente una organización. Su visión trasciende la mera administración, proponiendo que el propósito de las organizaciones es "hacer que los hombres comunes hagan cosas poco comunes". Esta afirmación sugiere que el éxito empresarial radica en la capacidad de motivar a trabajadores ordinarios para que realicen acciones extraordinarias, ya sea a través de ideas innovadoras o emprendimientos inéditos. Drucker subraya la importancia de que las empresas fomenten y aprovechen al máximo las capacidades de sus empleados, minimizando sus debilidades en beneficio colectivo.

Además, a Drucker se le atribuye la célebre frase "*Lo que se mide, se gestiona*". Esta máxima resalta la necesidad de establecer métricas y evaluaciones sistemáticas para optimizar el rendimiento organizacional. Implica la implementación de indicadores que midan de forma organizada tanto los logros alcanzados como las áreas de mejora, facilitando así la toma de decisiones acertadas y pertinentes en el desarrollo de la gestión empresarial.

Por su parte, Mintzberg (1973) realizó una investigación empírica que desafió la concepción tradicional del rol gerencial. Contrario a la visión estereotipada de los gerentes como meros planificadores y tomadores de decisiones, Mintzberg descubrió que su trabajo es significativamente más complejo y diverso. Identificó roles clave que los gerentes desempeñan, incluyendo liderazgo, portavocía, enlace, difusión de información, emprendimiento y representación empresarial. Esta perspectiva multifacética enriquece la comprensión de la naturaleza del trabajo gerencial y su papel crucial en la gestión y organización eficaz de las empresas.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Continuando con el tema central podemos ver lo planteado por Garriga R. (2018), el cual aporta una visión práctica y comunicativa a la gestión de proyectos, destaca la importancia fundamental de la comunicación en el proceso de gestión, proponiendo un enfoque secuencial que abarca la integración del equipo, la información bidireccional y la resolución de conflictos. Garriga R. enfatiza, a través de ejemplos concretos, que una comunicación efectiva es esencial para el éxito de los proyectos organizacionales. Subraya la necesidad de desarrollar habilidades comunicativas específicas para lograr mayor claridad y precisión en la gestión de proyectos.

Siguiendo en esa línea de ideas, Phillips (2006) (citado en Coworkingfy, 2020), ofrece una perspectiva basada en la experiencia profesional, simplificando los conceptos de gestión de proyectos. Su enfoque se centra en proporcionar una lista concreta de acciones necesarias para una gestión eficaz, utilizando técnicas sencillas pero efectivas. Este planteamiento resulta particularmente valioso para emprendedores y pequeños empresarios, ofreciéndoles una base sólida sobre la cual iniciar y desarrollar sus proyectos empresariales, fomentando así un crecimiento sostenible.

Ahora bien, para, Kerzner (citado en Clifford F et al, 2009), presenta una visión contemporánea de la gestión de proyectos, señalando que muchos ejecutivos modernos conciben sus empresas como un flujo continuo de proyectos. Esta perspectiva implica que la administración de proyectos ha permeado toda la estructura organizacional, lo cual Kerzner interpreta como un indicador de madurez organizacional. Argumenta que esta madurez es esencial para las empresas que aspiran a mantener su competitividad y asegurar su permanencia en el mercado.

La madurez en la gestión de proyectos, según Kerzner, se manifiesta en la capacidad de una organización para gestionar proyectos de manera eficiente y efectiva, implementando procesos y prácticas estandarizadas, repetibles y predecibles. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta significativamente las probabilidades de éxito de los proyectos, optimizando resultados y maximizando el retorno de inversión.

En conclusión, la concepción de las empresas como secuencias de proyectos por parte de los ejecutivos contemporáneos subraya la importancia crítica de una gestión de proyectos madura y efectiva en todos los niveles organizacionales. Este enfoque

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

trasciende la mera implementación eficaz de proyectos individuales, constituyéndose en un factor determinante para el éxito sostenido y la competitividad a largo plazo de la empresa en un entorno de mercado cada vez más dinámico y desafiante.

La búsqueda de la madurez en la administración de proyectos se perfila, por tanto, no como una opción, sino como una necesidad imperativa para las organizaciones que aspiran a prosperar y mantener su relevancia en el mercado actual. Aquellas empresas que invierten estratégicamente en el perfeccionamiento de sus prácticas y procesos de gestión de proyectos se posicionan ventajosamente para enfrentar los desafíos futuros, optimizar sus recursos y maximizar sus resultados, consolidando así su posición competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

Ahora bien, en la gestión de proyectos es crucial contar con un alto grado de aprendizaje que permita entender cómo y cuándo desarrollar los mismo, partiendo de las bases que permitan determinar el objetivo final al que se desea llegar, en tal sentido, Berkun (2005) enseña cómo lograr los objetivos planteados en una gestión de proyectos, basándose en su propia experiencia de vida y las expectativas del propio autor en dicho campo, nos enfatiza en uno de sus capítulos que, para el desarrollo de proyectos en la mayoría de los casos, en algunas empresas el tiempo de planificación es usado para capturar u obtener la mayor información suficiente sobre sus clientes, potenciales clientes y empresarios, esto con el objetivo de poder determinar cuántas fases serán necesarias y hacia donde deben estar enfocadas cada una en específico, teniendo en cuenta el objetivo principal.

A su criterio el buen desarrollo de una gestión de proyectos parte de las experiencias ya vividas las cuales sirven como ancla de aprendizaje mediante la cual se pueden trabajar en los aspectos más relevantes y enfocarlos en la dirección deseada a fin de diseñar una fuerte estrategia que se construya a través de las experiencias vividas por los miembros de la empresa u organizaciones. Siendo a su vez el propio libro una guía para mejorar las habilidades de los empresarios y los CEO en gestión de proyectos para lograr alcanzar el éxito en sus iniciativas.

Por su parte Nieto-Librán (2016) presenta los modelos de gestión de proyectos como las herramientas sistemáticas y estructuradas que facilitan la planificación, ejecución y control eficiente de proyectos de diversa índole. Estos modelos, ofrecen un

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

marco de referencia claro y definido, los cuales sirven como guías para navegar los retos, desafíos y complejidades inherentes a la gestión de proyectos, optimizando los procesos y maximizando las probabilidades de éxito.

El autor destaca que, los modelos de gestión de proyectos no son formulas rígidas o inflexibles, sino más bien metodologías flexibles y adaptables a las características específicas de cada proyecto. Su valor reside en la capacidad de organizar y estructurar las tareas, deberes, responsabilidades y recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva.

La implementación de modelos de gestión de proyectos conlleva a una serie de beneficios tangibles. En primer lugar, permite establecer objetivos claros y alcanzables, definiendo el alcance del proyecto y los criterios de éxito, en segundo lugar, facilita la planificación detallada de las actividades, asignando las responsabilidades y estableciendo cronogramas realistas, en tercer lugar y no menos importante, promueve la comunicación y coordinación entre los distintos equipos de trabajo, evitando duplicidades de esfuerzos y mejorando la colaboración entre estos.

Así mismo, los modelos de gestión de proyectos fomentan el seguimiento y control constante del avance del proyecto en desarrollo, identificando oportunamente desviaciones o potenciales problemas; permitiendo tomar las medidas correctivas de manera proactiva. Esto contribuye a minimizar los riesgos, optimizar el uso de recursos y mantener el proyecto dentro del presupuesto y cronograma ya establecidos.

Los modelos de gestión de proyectos, tal como los describe Nieto-Libran, constituyen herramientas indispensables para la gestión y desarrollo eficaz de los proyectos, proporcionando un marco estructurado y flexible para planificar, ejecutar y controlar de manera eficiente las actividades y recursos involucrados en el logro de los objetivos previamente establecidos. Su implementación genera beneficios tangibles en términos de claridad, organización, comunicación, control y optimización de los recursos, incrementando las probabilidades de éxitos del proyecto.

Fernández-Castilla (2019), descompone los modelos de gestión de proyectos en sus componentes principales, resaltando el papel fundamental que desempeña cada fase en la consecución exitosa del proyecto, al comprender la estructura y la interrelación de estos

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

componentes, se puede optimizar la ejecución del proyecto y maximizar las probabilidades de alcanzar los objetivos establecidos.

Fernández-Castilla logra identificar cinco componentes clave en un modelo de gestión de proyectos:

Inicio: En esta fase inicial se define el alcance del proyecto, los objetivos, las partes interesadas y los entregables. Se establece la carta del proyecto que sirve como documento fundamental para guiar el progreso de este.

Planificación: En esta fase se desarrolla un plan detallado que describe las tareas, el cronograma, los recursos y el presupuesto necesario para llevar a cabo el proyecto. Se determinan los riesgos potenciales y se establecen estrategias de mitigación.

Ejecución: Durante la fase de ejecución, se ponen en práctica las actividades previamente planificadas, se realiza el seguimiento al progreso del proyecto, se gestionan los recursos y se controlan los riesgos. Manteniéndose una comunicación constante entre los equipos de trabajo y las partes interesadas.

Seguimiento y Control: Para esta fase, se monitorea el avance del proyecto en comparación con el plan original, se identifican desviaciones o problemas y se toman las medidas correctivas necesarias para mantener el proyecto dentro del alcance, el cronograma y el presupuesto establecido.

Cierre: En esta última fase se formaliza la aceptación y/o aprobación del proyecto por parte de las partes interesadas, se documenta el aprendizaje obtenido durante el proyecto y se realizan las lecciones aprendidas para mejorar la gestión de proyectos futuros.

El autor enfatiza también que cada componente de un modelo de gestión de proyectos juega un rol crucial en el éxito del proyecto, la adecuada planificación, ejecución, seguimiento y control, junto con un inicio y cierre sólidos, permiten optimizar el uso de recursos, disminuir riesgos e incrementar las probabilidades de alcanzar los objetivos establecidos. La comprensión y el dominio de estos componentes son esenciales para la gestión eficaz de proyectos de diversa índole.

García Jaramillo (2020) resalta la versatilidad de los modelos de gestión de proyectos, demostrando su eficiente aplicabilidad en el ámbito de la investigación en ingeniería, al implementar estos modelos de una manera sistemática y rigurosa, los

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

investigadores pueden optimizar la planificación, ejecución y control de sus proyectos de investigación, aumentando así las probabilidades de éxito y generando resultados completamente satisfactorios.

La autora argumenta que la complejidad y dinamismo inherentes a los proyectos de investigación en ingeniería hacen de los modelos de gestión de proyectos herramientas indispensables para su desarrollo eficiente. Dichos modelos proporcionan un marco bien estructurado para organizar las tareas, asignar responsabilidades, gestionar los recursos y controlar el alcance del proyecto, permitiendo a los investigadores enfocarse en los aspectos técnicos y científicos de su trabajo.

Así mismo, la autora concluye que los modelos de gestión de proyectos, lejos de ser herramientas exclusivas del entorno empresarial, demuestran ser de gran utilidad en el campo de la investigación en ingeniería, su implementación sistemática y rigurosa le permite a los investigadores poder planificar, ejecutar y controlar sus proyectos de una manera eficiente, mejorando el manejo de los recursos, minimizando las dificultades y aumentando las probabilidades de obtener resultados significativos y gran impacto.

Con base a estos reconocidos autores y a sus importantes aportes en lo que se refiere a la gestión de proyectos y su impacto actual, podemos concluir que, un modelo de gestión de proyectos es esencial para llevar a cabo iniciativas de manera eficiente y efectiva, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos dentro de los límites de tiempo y los recursos disponibles. Sus componentes principales son claves para guiar el proceso desde la planificación inicial hasta la finalización exitosa del proyecto.

También el contar con una definición clara de objetivos, la planificación detallada, asignación efectiva de roles así como las responsabilidades, el seguimiento, control continuo, la comunicación transparente, la gestión de riesgos así como la evaluación periódica de los mismos son aspectos esenciales que garantizan la gestión eficaz de los proyectos, al integrar estos componentes en un enfoque coherente y bien coordinado puede tener como resultado que, las organizaciones puedan aumentar de manera significativa la probabilidad de éxito en la ejecución de proyectos de cualquier escala o complejidad.

3. METODOLOGÍA

La presente sección tiene como propósito detallar la metodología que guiara el desarrollo de esta tesis de maestría. En cuanto a su configuración estructural, se ha adoptado la propuesta de Lievano et al. (2024), la cual define los elementos fundamentales que debe integrar un trabajo de grado de maestría en el campo de las ciencias administrativas.

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

El diseño de esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo el cual posee un alcance de tipo exploratorio, conforme a la tipología de Hernández et al. (2014). La fenomenología empírica se constituye como el método fundamental. Es importante enfatizar que, aunque el estudio sea primordialmente cualitativo, se integran datos estadísticos resultantes del procesamiento de la información recolectada. Sin embargo, el propósito central no es la generalización de los hallazgos, sino la exploración profunda de las percepciones de los directos (CEO o cargos equivalentes) participantes.

3.2. Población y muestra

En este apartado, se describe la población y la muestra que constituyen el objeto de la presente investigación. Además, se detalla el procedimiento que ha sido empleado para su determinación y selección.

3.2.1. Definición de la población

La población objeto del estudio se define como los CEO (Chief Executive Officer, o Principal Jefe Ejecutivo) de pequeñas, medianas y grandes empresas siderúrgicas localizadas en el Área Metropolitana de Barranquilla, Colombia. Para efectos de esta investigación, el término CEO engloba a quienes ostenten cargos equivalentes como gerente general, presidente o jefe de

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

junta directiva (Abels y Martelli, 2013). Se considerará un único representante por cada empresa.

En Colombia, la definición de empresa abarca todas las sociedades comerciales con ánimo de lucro, tales como la Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita y Sociedad por Acciones Simplificadas. Adicionalmente, y por mandato legal, se incluyen las Cooperativas, las cuales se caracterizan por su naturaleza sin ánimo de lucro (Barrera, 2017).

Respecto al tamaño de las empresas en Colombia, se aplica la normativa establecida y vigente en el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo, tal como señalan Lievano et al. (2022). Esta clasificación se fundamenta en tres criterios principales: el sector económico, la cantidad de trabajadores y los ingresos por sus actividades ordinarias, detallados en la Tabla 2.

Tabla 2. Clasificación empresarial en Colombia por tamaño

Sector	Variable de clasificación	Pequeña	Mediana
	No. de trabajadores (para todos)	Entre 11 y 50	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.
	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)

¹ Unidad de Valor Tributario-UVT

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Para la presente investigación, los criterios de inclusión aplicados son: que el participante sea un CEO de una empresa que está clasificada como pequeña, mediana o grande; que dicha empresa tenga más de un año de funcionamiento desde su constitución legal; y que el CEO manifieste su intención de participar de manera voluntaria en el estudio.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

La fase de las encuestas se llevó a cabo con una muestra de 60 CEO, provenientes de pequeñas, medianas y grandes empresas siderúrgicas legalmente establecidas. El muestreo empleado fue por conveniencia, seleccionando a los participantes en función de la cercanía del investigador al contexto geográfico del Área Metropolitana de Barranquilla-Colombia.

Las entrevistas se aplicaron a una muestra de 6 CEO de pequeñas, medianas y grandes empresas siderúrgicas legalmente establecidas. La selección se basó en el muestreo por conveniencia, condicionado por la cercanía del investigador al contexto del Área Metropolitana de Barranquilla-Colombia.

3.3. Instrumento(s)

Se emplearán dos instrumentos de recolección de datos, aplicados al mismo individuo. En primer lugar, se utilizará una encuesta (Apéndice 1), compuesta por preguntas cerradas que se procesarán mediante MS Excel. Este instrumento fue diseñado a partir de la propuesta de Liévano (2024) para identificar el tipo de estrategia empresarial según el modelo de Michael Porter, e incluyó preguntas adicionales sobre gestión de proyectos. La validación de la encuesta se realizó a través del juicio de expertos y la técnica de test-retest, complementado con el cálculo del Alfa de Cronbach. Es importante destacar que la encuesta es completamente anónima, asegurando que ninguna respuesta pueda relacionarse con el sujeto o la empresa del CEO Participante.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Adicionalmente, se empleará una entrevista semiestructurada (Apéndice 2). Este instrumento ha sido validado mediante el método de juicio de expertos. La información recopilada a través de las entrevistas se procesará mediante el programa Atlas.ti.

3.4. Descripción de procedimientos

El proceso de implementación de los instrumentos de recolección de datos primarios se estructura en tres fases. La primera fase consiste en la capacitación del estudiante por parte del investigador principal del proyecto nodo para la correcta administración del instrumento. Durante esta fase, se familiariza al estudiante con la herramienta, sus componentes, los tipos de preguntas y su presentación en el documento.

La segunda fase del proceso consiste en la ejecución presencial de la encuesta a la muestra seleccionada. Previamente a la realización del instrumento, el encuestado deberá leer y firmar el consentimiento informado. Posteriormente, los datos recolectados a través de la encuesta serán cargados en una base de datos en línea mediante el siguiente Formulario de Google:

<https://forms.gle/rUvWwfz7rHCk3g4Q7>

La tercera fase del proceso comprende la realización de entrevistas por parte del estudiante a los sujetos previamente encuestados. Dichas entrevistas serán grabadas en audio, previo a su desarrollo, el entrevistado deberá aceptar y firmar el consentimiento informado.

Una vez finalizadas tanto la encuesta como la entrevista, el estudiante deberá reportar los datos correspondientes a la empresa del CEO participante, utilizando el siguiente enlace para el envío de la información:

<https://forms.gle/iiSQFHnkUWsnQ43T6>

3.5. Análisis de información

Para el procesamiento y análisis de la información recopilada se emplearán dos herramientas tecnológicas: MS Excel Office 365 para la tabulación y el manejo de los

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico
datos obtenidos de la encuesta, y el software Atlas.ti para el procesamiento de la información recabada en las entrevistas.

3.5.1. De la encuesta

La estadística descriptiva se empleará para el procesamiento de los datos sociodemográficos de los CEO encuestados, incluyendo el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector económico, origen del capital, su naturaleza jurídica, género, rangos de edad y nivel de estudios.

De igual modo, esta herramienta estadística se empleará para analizar la información referente al tipo de estrategia genérica implementada en la empresa y la aplicación de proyectos como instrumento gerencial.

3.5.2. De la entrevista

El procesamiento de la información cualitativa se realizará mediante el análisis inductivo durante el proceso de codificación. Este enfoque se caracteriza por “elaborar las categorías a partir de la lectura y examen del material recopilado sin tomar en consideración categorías de partida” (Rodríguez et al. 2005, p. 141).

Para la gestión y aplicación de este análisis, se empleará el software Atlas.ti

3.6. Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

Dado que la recopilación de los datos primarios involucra a seres humanos, el presente estudio se adhiere a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (AMM 1964). Adicionalmente, los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos al comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO, obteniendo su aval correspondiente.

3.6.2. Consentimiento informado y procesamiento de datos personales

En alineación con las consideraciones éticas que rigen la presente investigación, se proporcionara a cada participante un consentimiento informado diferenciado para cada instrumento de recolección de datos aplicado. Esto implica que se utilizara un formulario específico para la encuesta y otro distinto para la entrevista, asegurando así la plena conformidad del sujeto con cada proceso. Los Apéndices 3 (Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales encuesta) y 4 (Consentimiento informado y autorización de procesamiento de datos personales entrevista) presentan los modelos de dichos documentos.

4. RESULTADOS

El presente apartado detalla los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, los cuales han sido procesados y estructurados conforme a los objetivos específicos de la investigación del proyecto de maestría. Especialmente, el numeral 4.1. presenta los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a 60 empresas, mientras que el numeral 4.2. presenta la información recopilada de las entrevistas realizadas a 6 empresas.

4.1. De la encuesta

El proceso de encuesta se llevó a cabo conforme al objeto del estudio, teniendo como muestra sesenta (60) empresas del Área Metropolitana de Barranquilla. A continuación, se presenta un resumen que detalla los aspectos más relevantes de las compañías encuestadas. Este estudio considera características como el tipo de empresa (pequeña, mediana o grande), el tipo de sociedad en la que están constituidas, así como el perfil de los CEO o cargos equivalentes, incluyendo su edad, formación académica, género, entre otros. La información recopilada ofrece una visión general del desarrollo, crecimiento y nivel de consolidación de estas empresas dentro de un entorno empresarial dinámico y competitivo.

El análisis realizado permitió examinar tanto la estructura legal adoptada por las empresas como la naturaleza del capital con el que operan. Estos aspectos reflejan decisiones estratégicas claves, orientadas a optimizar la operatividad y responder eficazmente a las exigencias del mercado.

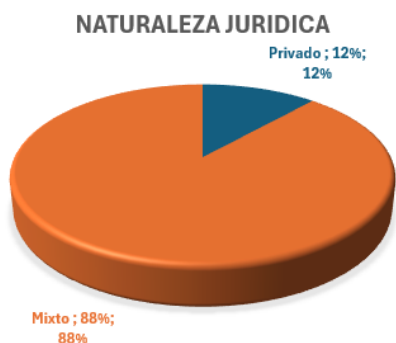
Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Figura 1. Distribución de las empresas según tipo de sociedad

Nota: Elaboración propia

En la Figura 1 se evidencia que la mayoría de las empresas están constituidas como Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.), con 55 casos que representan el 92 % del total, mientras que solo 5 empresas (8 %) son Sociedades Limitadas (Ltda.). Esta preferencia sugiere que las organizaciones optan por modelos jurídicos más modernos y flexibles, que les permiten mayor agilidad en su administración y adaptación frente a los desafíos del mercado actual.

Hablar de empresas es hablar de una parte fundamental de nuestra vida cotidiana. Las empresas están detrás de los productos que consumimos, de los servicios que usamos y de muchas de las oportunidades laborales que existen. Pero más allá de lo que vemos a simple vista, hay una estructura legal que las sostiene, que define cómo deben actuar, qué responsabilidades tienen y cómo se relacionan con otras personas e instituciones. Esta estructura es lo que conocemos como la naturaleza jurídica de la empresa.

Figura 2. Distribución de las empresas según naturaleza jurídica

Nota: Elaboración propia

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

La Figura 2 muestra la distribución de las empresas de acuerdo con su naturaleza jurídica. De las 60 empresas encuestadas, 53 (88 %) operan bajo un régimen mixto, es decir, combinan capital público y privado, mientras que solo 7 (12%) se clasifican como privadas. Este predominio del modelo mixto podría interpretarse como una estrategia para aprovechar tanto los beneficios del sector privado como el respaldo institucional que puede ofrecer el sector público, lo cual es relevante en un entorno económico donde la colaboración público-privada representa una vía importante para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.

La economía de una sociedad se construye a partir de diferentes actividades que generan bienes, servicios y empleo. Comprender cómo se distribuyen estas actividades es clave para analizar el desarrollo de una región. En la figura presentada se observa la participación de tres sectores fundamentales: el manufacturero, el de servicios y el comercio. Este tipo de información nos permite entender en qué áreas se concentra la mayor parte del esfuerzo productivo y cómo se interrelacionan los distintos sectores para sostener el funcionamiento económico del entorno.

Figura 3. *Distribución de las empresas según sector económico*



Nota: *Elaboración propia*

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

En la Figura 3 se observa la clasificación de las empresas encuestadas por sector económico. El sector manufacturero lidera con 34 organizaciones (57 %), seguido del sector servicios con 21 empresas (35 %), y en menor medida, el sector comercio con solo 5 empresas (8 %). Esta distribución sugiere que el tejido empresarial del Área Metropolitana de Barranquilla se encuentra fuertemente orientado hacia la producción industrial y actividades técnicas especializadas, lo cual evidencia un entorno propicio para el desarrollo de capacidades productivas, innovación tecnológica y encadenamientos industriales. La menor representación del sector comercial podría estar relacionada con la presencia dominante de empresas que requieren mayores niveles de inversión y sofisticación operativa.

No todas las empresas son iguales; algunas son pequeñas, otras medianas y algunas son grandes. El tamaño de una empresa influye significativamente en su funcionamiento diario, en la cantidad de empleados que posee y en los recursos disponibles para su crecimiento y para enfrentar diversos desafíos. Comprender la clasificación por tamaño permite identificar las necesidades específicas de cada tipo de empresa, los obstáculos que pueden enfrentar y su contribución a la economía y a la comunidad. Además, esta información es fundamental para diseñar políticas y programas que fomenten el desarrollo y la prosperidad de todas las empresas, independientemente de su escala.

A continuación, se presenta la distribución de las empresas según su tamaño:

Figura 4. *Distribución de las empresas según tamaño*



Nota: *Elaboración propia*

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

La Figura 4 refleja el tamaño de las empresas que participaron en el estudio. Se observa una alta representación de pequeñas empresas, con 34 casos (57 %), seguidas de 23 empresas medianas (38 %) y únicamente 3 grandes empresas (5 %). Esta composición indica que el ecosistema empresarial local está conformado principalmente por unidades productivas de menor escala, las cuales desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo y el dinamismo económico regional. No obstante, la escasa presencia de grandes empresas también señala desafíos en términos de escalabilidad, acceso a mercados amplios y sostenibilidad en el largo plazo, lo cual podría ser una oportunidad estratégica para fortalecer políticas de crecimiento empresarial y acompañamiento institucional.

El análisis del género de los CEO o representantes legales de las empresas encuestadas permite conocer la distribución de hombres y mujeres en los cargos de alta dirección. Este aspecto resulta relevante para evaluar el nivel de equidad de género en el ámbito empresarial, así como para identificar posibles brechas en el acceso a posiciones de liderazgo. La información obtenida ofrece una visión general sobre la participación femenina y masculina en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones.

Figura 5. Perfil del CEO: género



Nota: Elaboración propia

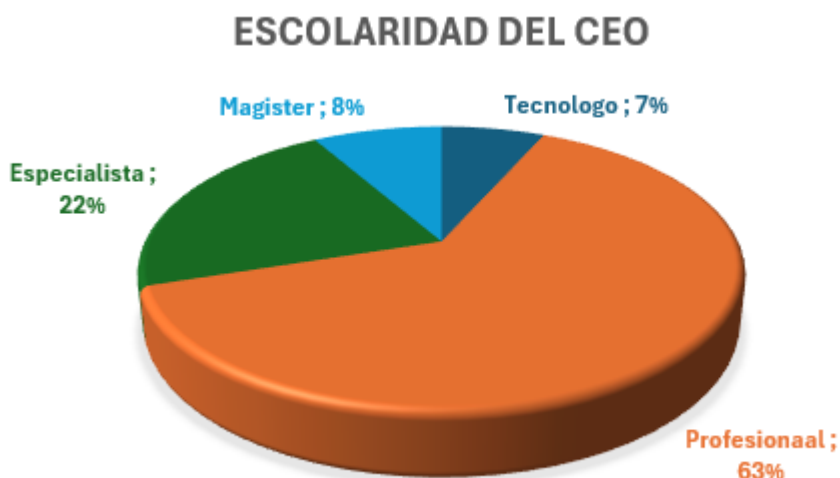
La Figura 5, correspondiente a la distribución del género de los CEO, evidencia una marcada desigualdad en la representación entre hombres y mujeres en los cargos de dirección. De las empresas encuestadas, el 75 % (45 casos) están lideradas por hombres,

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

mientras que únicamente el 25 % (15 casos) cuentan con mujeres en esta posición. Esta diferencia refleja una brecha significativa en términos de equidad de género en la alta dirección empresarial, lo cual resalta la importancia de implementar políticas y estrategias que fomenten la inclusión y el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, favoreciendo así una mayor diversidad en la toma de decisiones organizacionales.

El nivel de escolaridad de los CEO constituye un factor clave para analizar el perfil académico de quienes lideran las organizaciones. Esta variable permite identificar los niveles de formación alcanzados por los directivos y su posible relación con la gestión estratégica de las empresas. Conocer la preparación académica de los líderes empresariales facilita además la comprensión de su capacidad para enfrentar los retos del entorno competitivo y adoptar decisiones fundamentadas desde un enfoque técnico y profesional.

Figura 6. Perfil del CEO: Escolaridad



Nota: *Elaboración propia*

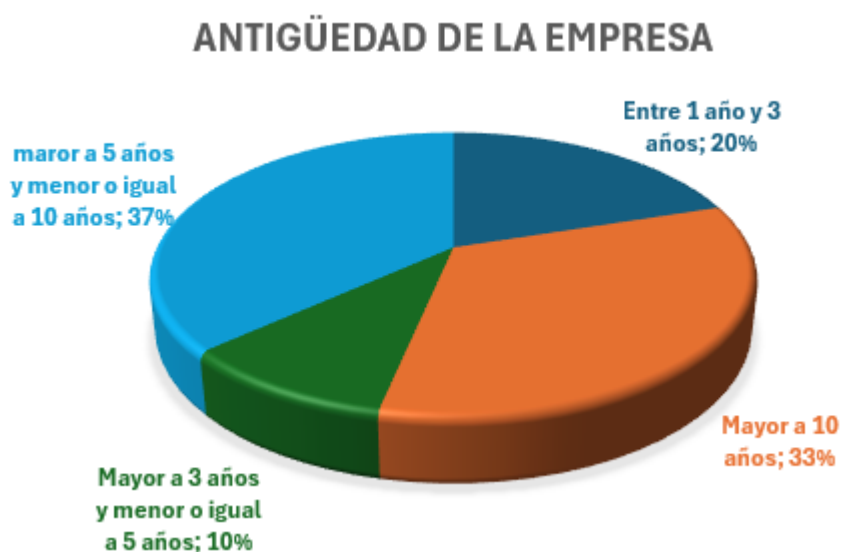
La Figura 6 presenta la distribución del nivel de escolaridad de los CEO en las empresas encuestadas. Se evidencia que la mayoría de los líderes empresariales cuenta con **formación** profesional universitaria, representando el 63 % (38 personas), lo cual confirma la relevancia de este nivel académico como base para acceder a cargos de alta dirección. En segundo lugar, se destacan los CEO con estudios de especialización, quienes constituyen el 22 % (13 personas), lo que refleja un interés por la formación avanzada en un sector importante del grupo. En menor proporción, se encuentran los magísteres con el 8 % (5 personas) y los tecnólogos con el 7 % (4 personas),

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

evidenciando una menor representación de la formación técnica o de posgrado en estos cargos. Estos resultados ponen de manifiesto que la formación profesional es predominante entre los CEO, aunque comienza a observarse la presencia de líderes con estudios de mayor nivel académico, lo que podría fortalecer la gestión empresarial en términos de especialización y competitividad.

La antigüedad de las empresas es un indicador relevante para analizar la experiencia y estabilidad organizacional en el mercado. A través de esta variable es posible identificar el tiempo de permanencia de las organizaciones y, con ello, inferir su grado de consolidación, trayectoria y posible impacto en el entorno económico local. Esta información resulta útil para comprender la madurez del tejido empresarial y su capacidad de adaptación a lo largo del tiempo.

Figura 7. Perfil del CEO: Antigüedad



Nota: *Elaboración propia*

La Figura 7 muestra la distribución de la antigüedad de las empresas participantes en el estudio. Se observa que la mayor proporción corresponde a organizaciones con una trayectoria de más de 5 y hasta 10 años, que representan el 37 % (22 empresas). En segundo lugar, destacan aquellas con más de 10 años de funcionamiento, con el 33 % (20 empresas), lo que evidencia la presencia significativa de compañías con experiencia consolidada en el mercado.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Por otro lado, un 20 % (12 empresas) corresponde a organizaciones de reciente creación, con una antigüedad de entre 1 y 3 años, mientras que solo el 10 % (6 empresas) se ubica entre más de 3 y hasta 5 años de operación.

Estos resultados permiten concluir que existe una mayor concentración de empresas con experiencia media y larga trayectoria, en contraste con una menor representación de organizaciones emergentes, lo cual sugiere un panorama empresarial donde predominan estructuras ya establecidas.

4.1.1. Del tipo de estrategia genérica de Porter

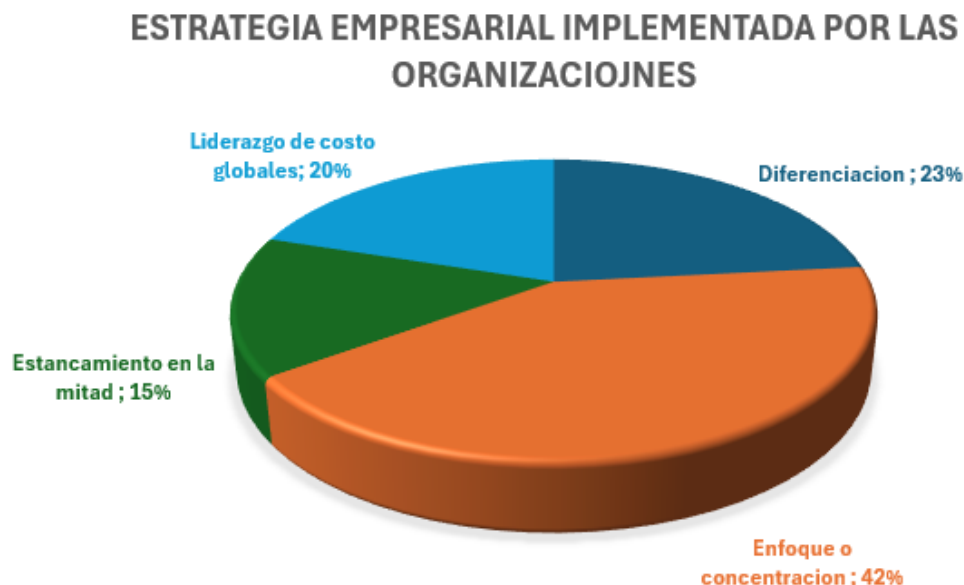
En el contexto empresarial actual, caracterizado por una competencia intensa y un entorno en constante cambio, las organizaciones deben definir estrategias sólidas que les permitan mantenerse activas, adaptarse, innovar y destacar en un mercado cada vez más exigente. La capacidad de tomar decisiones estratégicas acertadas se ha vuelto clave para lograr sostenibilidad y competitividad a largo plazo. En este marco, el análisis de las decisiones estratégicas resulta fundamental para comprender el comportamiento organizacional, identificar fortalezas y detectar áreas de mejora. El estudio aplicado a 60 empresas del Área Metropolitana de Barranquilla ofrece una visión clara sobre los enfoques estratégicos del sector productivo local, revelando cómo las organizaciones enfrentan los desafíos del entorno y construyen ventajas sostenibles para consolidarse en sus respectivos mercados.

La Figura 8 "Estrategia empresarial implementada por las organizaciones" muestra la distribución porcentual de cuatro enfoques estratégicos adoptados por distintas entidades. El 42% de las organizaciones aplica una estrategia de enfoque o concentración, lo que indica una preferencia por especializarse en segmentos específicos del mercado. Un 23% opta por la diferenciación, buscando destacar mediante características únicas en sus productos o servicios. El liderazgo de costos globales representa el 20%, reflejando una orientación hacia la eficiencia operativa y la reducción de costos. Finalmente, el 15% se encuentra en estancamiento en la mitad, lo que sugiere una falta de definición clara en su estrategia, afectando potencialmente su competitividad. Este análisis permite comprender

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

cómo las empresas orientan sus decisiones estratégicas para mantenerse relevantes en sus respectivos sectores.

Figura 8. Estrategia empresarial de las organizaciones



Nota: Elaboración propia

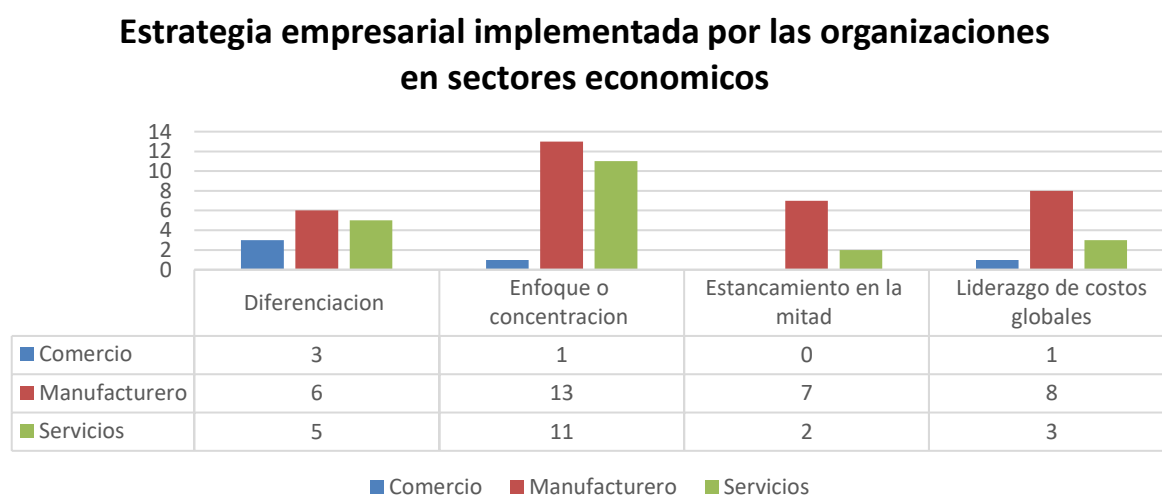
Los resultados del estudio mostrados en la Figura 8 muestran una marcada preferencia de las empresas del Área Metropolitana de Barranquilla por la estrategia de enfoque o concentración, implementada por 25 organizaciones. Esta elección se basa en atender segmentos específicos del mercado con propuestas especializadas que responden a necesidades concretas. Le siguen la estrategia de diferenciación, adoptada por 14 empresas, orientada a ofrecer productos o servicios con características únicas que fortalezcan su posicionamiento y fidelicen al cliente, y el liderazgo en costos globales, empleado por 12 empresas, enfocado en la eficiencia y reducción de gastos para mantener precios competitivos sin sacrificar calidad. Por otro lado, 9 organizaciones carecen de una estrategia definida, lo que puede afectar su capacidad de competir y adaptarse al entorno.

Esta variedad de enfoques estratégicos evidencia la diversidad del panorama empresarial local y resalta la importancia de fortalecer la planificación y gestión estratégica, especialmente en aquellas organizaciones sin una orientación clara. En este contexto, se presentan oportunidades para desarrollar iniciativas de apoyo, capacitación y colaboración empresarial que impulsen la competitividad y el crecimiento sostenible en la región.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

En el contexto de la gestión estratégica empresarial es fundamental comprender cómo las organizaciones de distintos sectores económicos adoptan enfoques para mantenerse competitivas y responder a las dinámicas del mercado. La Figura 9 presenta un análisis comparativo que permite visualizar las estrategias más utilizadas en los sectores de Comercio, Manufactura y Servicios, proporcionando una base para interpretar las diferencias en comportamiento organizacional y toma de decisiones estratégicas.

Figura 9. Comparativo de estrategia empresarial de las organizaciones en los diferentes sectores económicos



Nota: *Elaboración propia*

La Figura 9 muestra tendencias significativas en la adopción de estrategias empresariales en tres sectores económicos: Comercio, Manufactura y Servicios. Se evidencia que el sector manufacturero es el más activo en la implementación de estrategias, destacándose particularmente en enfoque o concentración (13 organizaciones) y liderazgo en costos globales (8 organizaciones). Esto indica que las empresas manufactureras suelen especializarse en segmentos específicos del mercado y optimizar sus procesos para mantener su competitividad.

En contraste, el sector comercio presenta una participación considerablemente menor en todas las estrategias, siendo la diferenciación la más adoptada, con solo 3 organizaciones. Esta baja adopción podría reflejar una menor formalización estratégica o una orientación más reactiva frente a los cambios del entorno.

El sector servicios, por su parte, evidencia una clara inclinación hacia el enfoque o concentración (11 organizaciones) y la diferenciación (5 organizaciones), lo que sugiere

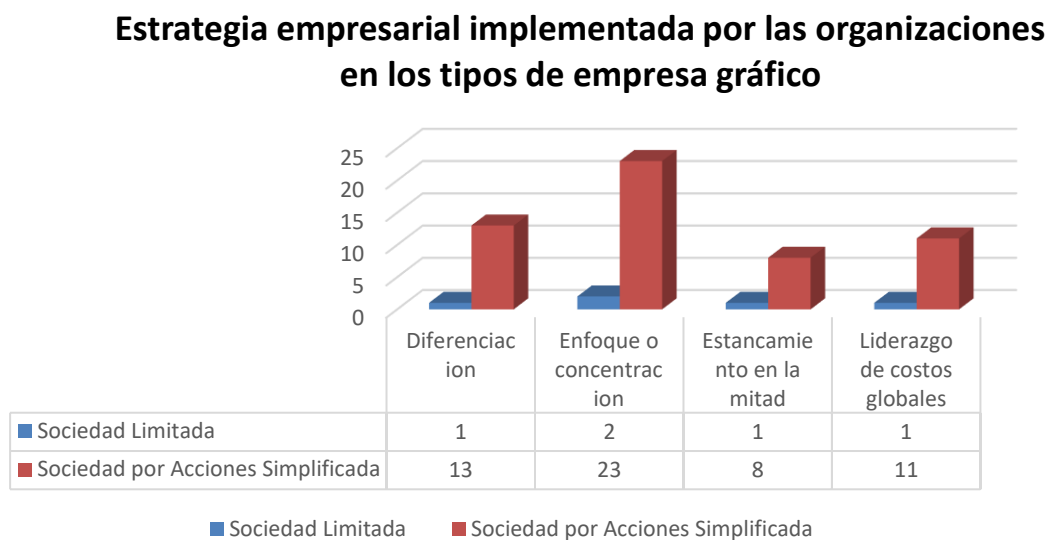
Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

una apuesta por la personalización y la atención a segmentos particulares del mercado como vía para diferenciarse.

Por último, la estrategia de estancamiento en la mitad se presenta con menor frecuencia en todos los sectores, lo cual representa un aspecto positivo, ya que esta situación suele estar asociada a la ausencia de una dirección estratégica clara, lo que podría afectar negativamente la competitividad de las organizaciones.

En el análisis de las estrategias empresariales adoptadas por diferentes tipos de organizaciones, es relevante observar cómo varía la implementación según la estructura jurídica de la empresa. La siguiente figura presenta una comparación entre Sociedades Limitadas y Sociedades por Acciones Simplificadas, evidenciando las preferencias estratégicas en cuanto a diferenciación, enfoque o concentración, liderazgo de costos globales y estancamiento en la mitad. Este contraste permite identificar patrones de comportamiento organizacional y comprender cómo la forma legal influye en la toma de decisiones estratégicas.

Figura 10. Comparativo de estrategia empresarial de las organizaciones en los diferentes tipos de empresas



Nota: *Elaboración propia*

En la Figura 10 se puede apreciar que las empresas constituidas como Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.) muestran una adopción significativamente mayor de estrategias empresariales en comparación con las Ltda. En particular, la estrategia de *enfoque o concentración* es la más utilizada por las S.A.S., con 23 organizaciones

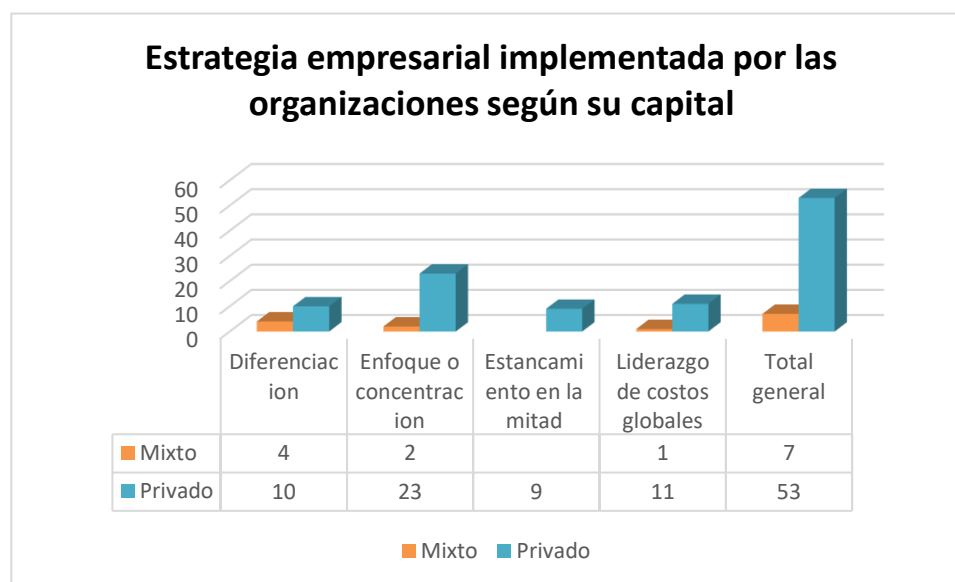
Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

aplicándola, seguida por *diferenciación* (13), *liderazgo de costos globales* (11) y *estancamiento en la mitad* (8). Esto sugiere que las S.A.S., al tener una estructura más flexible y moderna, tienden a adoptar enfoques estratégicos más definidos y variados.

Por otro lado, las empresas constituidas como Sociedades Limitadas (Ltda.) presentan una participación mucho más baja en todas las estrategias, con un máximo de solo 2 organizaciones en *enfoque o concentración*. Esto podría reflejar una menor formalización estratégica o una escala operativa más reducida, lo que limita la implementación de estrategias complejas.

La estrategia empresarial puede variar significativamente según el tipo de capital con el que operan las organizaciones. La Figura 11 presenta un análisis comparativo que permite observar cómo las empresas con capital mixto y privado adoptan diferentes enfoques estratégicos para competir en el mercado. Este gráfico proporciona una visión clara sobre las preferencias estratégicas en función de la estructura financiera, lo que facilita la interpretación de las decisiones organizacionales y su relación con los recursos disponibles.

Figura 11. Comparativo de estrategia empresarial de las organizaciones según su capital



Nota: Elaboración propia

La Figura 11 compara las estrategias empresariales adoptadas por organizaciones con capital privado y capital mixto, evidenciando una diferencia significativa en la distribución de enfoques estratégicos entre ambos grupos.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Las organizaciones de capital privado destacan por una clara inclinación hacia la estrategia de enfoque o concentración (23 casos), seguida por liderazgo en costos globales (11) y diferenciación (10). Estos resultados sugieren que las empresas privadas tienden a especializarse en segmentos específicos del mercado, optimizar sus procesos y ofrecer propuestas de valor diferenciadas como mecanismos clave para fortalecer su competitividad.

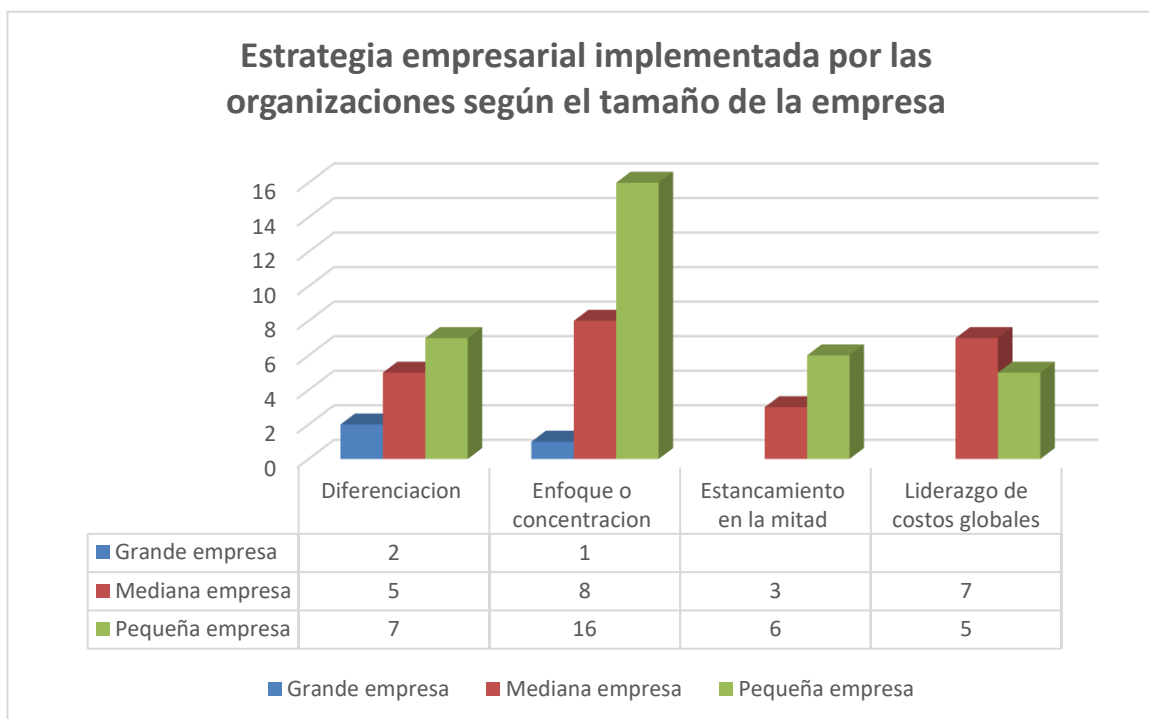
Por el contrario, las organizaciones con capital mixto presentan una distribución más dispersa y menos definida. En este grupo, la estrategia predominante es el estancamiento en la mitad (9 casos), lo cual podría evidenciar una falta de claridad en la orientación estratégica o dificultades en la toma de decisiones competitivas. Las demás estrategias muestran una baja adopción: diferenciación (4), enfoque o concentración (2) y liderazgo en costos globales (1).

Cabe destacar que el número total de organizaciones analizadas varía considerablemente entre ambos grupos: 53 de capital privado frente a solo 7 de capital mixto. Esta diferencia en representatividad debe considerarse al interpretar los resultados, ya que también podría reflejar una mayor formalización, planificación estratégica o presencia del sector privado en el entorno empresarial evaluado.

La estrategia empresarial puede estar influenciada por el tamaño de la organización, ya que los recursos disponibles, la estructura operativa y la capacidad de adaptación varían significativamente entre empresas grandes, medianas y pequeñas. La Figura 12 presenta un análisis comparativo sobre las estrategias implementadas por organizaciones según su tamaño, permitiendo observar cómo cada tipo de empresa prioriza enfoques distintos como la diferenciación, el enfoque o concentración, y el liderazgo de costos globales. Este gráfico proporciona una base para comprender las decisiones estratégicas en función de la escala empresarial y su impacto en la competitividad.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Figura 12. Comparativo de estrategia empresarial de las organizaciones según el tamaño de la empresa



Nota: Elaboración propia

Lo expuesto en la Figura 12 detalla que, las pequeñas empresas muestran una marcada preferencia por la estrategia de enfoque o concentración, adoptada por 16 organizaciones, lo que sugiere una orientación hacia la especialización en segmentos de mercado específicos como mecanismo principal de competitividad. También destacan en la estrategia de diferenciación (7 casos), lo que evidencia un esfuerzo por ofrecer propuestas de valor únicas y adaptadas a las necesidades de sus clientes.

Las medianas empresas, por su parte, también privilegian el enfoque o concentración (8 organizaciones), seguido de la diferenciación (5), lo que refleja una estrategia híbrida que combina especialización con elementos de diferenciación. Sin embargo, presentan una distribución más equilibrada, con presencia en estancamiento en la mitad (6) y liderazgo en costos globales (5), lo que podría indicar cierta indefinición o transición estratégica.

En cuanto a las grandes empresas, se observa una clara inclinación hacia la estrategia de liderazgo en costos globales (7 organizaciones), coherente con su capacidad para aprovechar economías de escala, reducir costos y operar con altos volúmenes. No

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

obstante, también registran casos de estancamiento en la mitad (3), lo cual podría señalar dificultades para mantener una dirección estratégica claramente definida en mercados complejos y altamente competitivos.

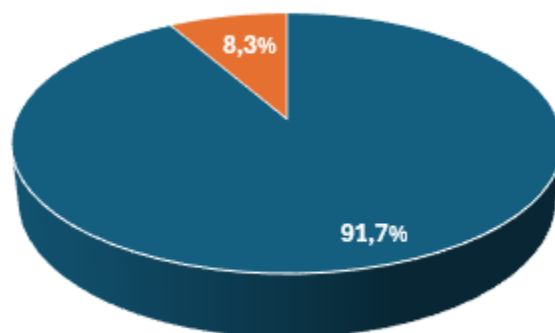
En conjunto, la gráfica sugiere que el tamaño de la empresa incide de manera significativa en la elección de estrategia: las pequeñas tienden a especializarse, las medianas adoptan enfoques mixtos, y las grandes priorizan la eficiencia operativa como vía para sostener su ventaja competitiva.

4.1.2. Del uso de gestión de proyectos como herramienta empresarial

La gestión de proyectos se ha consolidado como una herramienta esencial en el entorno empresarial contemporáneo, ya que permite a las organizaciones planificar, ejecutar y supervisar sus iniciativas de manera más eficiente. Su implementación contribuye al logro de objetivos estratégicos, al uso óptimo de los recursos y a una mayor capacidad de adaptación frente a contextos dinámicos y competitivos. En este contexto, se analizó el nivel de adopción de esta práctica entre las empresas encuestadas. La figura muestra la distribución de las empresas según el uso o no uso de la gestión de proyectos.

Figura 13. *Uso de gestión de proyectos en la empresa*

Uso de gestión de proyectos en la empresa



■ Si se implementa ■ No se implementa

Nota: *Elaboración propia*

De acuerdo a expuesto en la Figura 13, de las 60 organizaciones encuestadas, 55 afirmaron que sí implementan esta práctica, lo que equivale al 91,7%, mientras que solo 5 empresas (8,3%) indicaron que no la utilizan. Esta amplia adopción refleja un

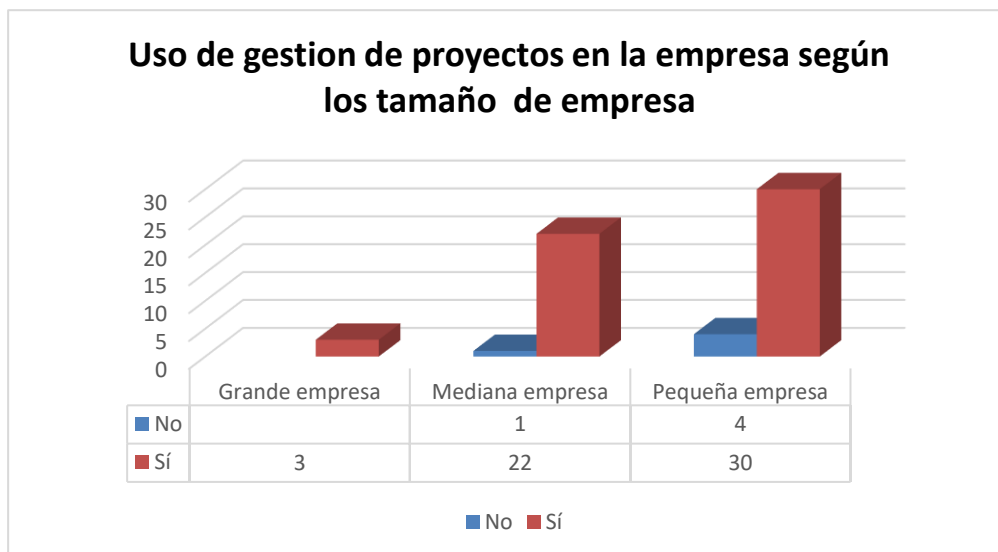
Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

compromiso generalizado con la mejora continua, la planificación estructurada y el control efectivo de las operaciones empresariales. Por el contrario, la minoría que no ha incorporado esta metodología podría corresponder a empresas de menor tamaño, con estructuras más informales o con operaciones menos complejas que no requieren una gestión formalizada de proyectos.

En síntesis, los resultados evidencian que la gestión de proyectos es una práctica común y valorada por la mayoría de las empresas encuestadas, posicionándose como un componente esencial para la competitividad y sostenibilidad organizacional.

El análisis del uso de la gestión de proyectos en función del tamaño empresarial permite identificar patrones importantes en la adopción de esta herramienta. La gestión de proyectos es ampliamente reconocida por su capacidad para mejorar la planificación, el control y la eficiencia operativa, y su implementación puede variar según las características estructurales y operativas de las organizaciones.

Figura 14. *Uso de gestión de proyectos en la empresa según el tamaño de las empresas*



Nota: *Elaboración propia*

Los datos expuestos en la Figura 14 evidencian que, entre las empresas grandes, 3 implementan la gestión de proyectos y solo 1 no lo hace. En el caso de las empresas medianas, 22 la utilizan y 1 no. Por su parte, entre las empresas pequeñas, 30 sí hacen uso de esta herramienta, mientras que 4 indicaron no aplicarla.

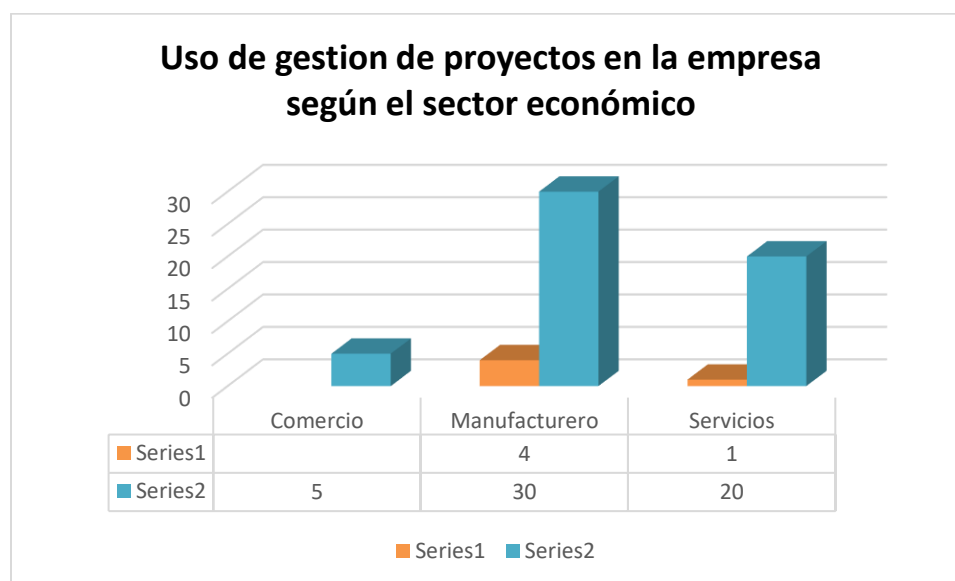
Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Esta distribución sugiere que, aunque la adopción es alta en todos los tamaños, existe una ligera mayor resistencia en las pequeñas empresas, posiblemente debido a recursos limitados, estructuras más informales o una menor complejidad en los procesos que no exige una planificación formalizada. En contraste, las empresas medianas y grandes tienden a incorporar la gestión de proyectos como parte esencial de su funcionamiento, reflejando una necesidad organizativa de controlar y coordinar tareas más complejas.

En conjunto, los resultados indican que la implementación de la gestión de proyectos está fuertemente asociada al tamaño de la empresa, siendo más común en organizaciones con mayores exigencias operativas y estructurales.

La gestión de proyectos se ha consolidado como una herramienta estratégica clave para la planificación, el control y la mejora de la eficiencia operativa en las organizaciones. Su adopción por empresas de diversos sectores económicos responde a la necesidad de optimizar recursos, cumplir objetivos y adaptarse con agilidad a entornos competitivos. En este contexto, la gráfica titulada “**Uso de gestión de proyectos en la empresa según el sector económico**” presenta un análisis comparativo de su implementación en los sectores de comercio, manufactura y servicios, permitiendo identificar el nivel de adopción en función del tipo de actividad económica y evidenciar cómo cada sector enfrenta los desafíos de la ejecución estratégica.

Figura 15. *Uso de gestión de proyectos en la empresa según el sector económico*



Nota: *Elaboración propia*

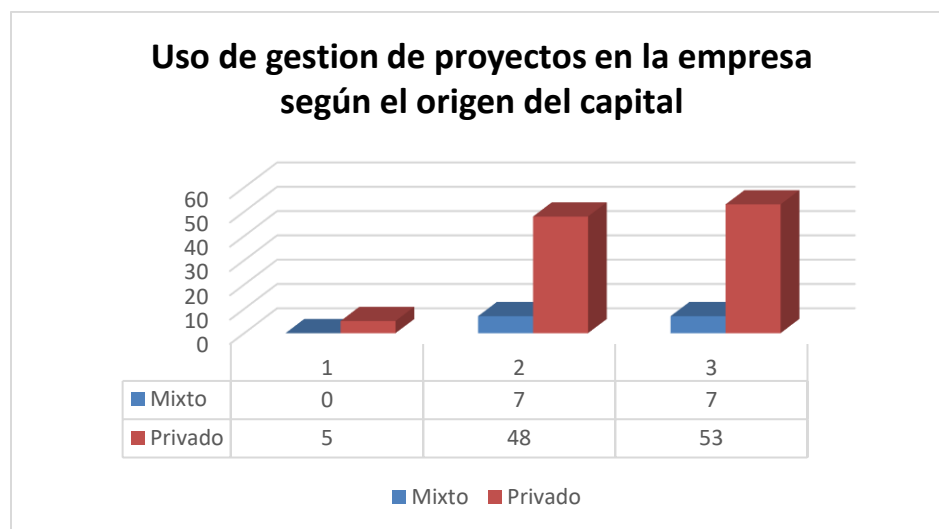
Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

La Figura 15 compara dos series: una correspondiente a las empresas que no implementan gestión de proyectos y otra a las que sí la implementan. Los resultados muestran que el sector servicios lidera en la adopción de esta herramienta, con un 95,2% de empresas que la aplican. Le sigue el sector manufacturero con un 88,2%, reflejando también una fuerte orientación hacia la organización y el control de procesos productivos. Por su parte, el sector comercio, aunque con un nivel ligeramente inferior, registra un 85,7% de implementación, lo cual indica una tendencia positiva, aunque quizás limitada por la naturaleza más flexible o informal de algunas actividades comerciales.

En conjunto, los datos reflejan que la gestión de proyectos se ha consolidado como una práctica común y transversal a los diferentes sectores económicos, con especial énfasis en aquellos donde la coordinación de procesos, la eficiencia y la atención al cliente exigen mayor estructura y control organizacional.

La gestión de proyectos se ha consolidado como una herramienta estratégica fundamental para la planificación, el control y la ejecución eficiente de los procesos empresariales. Su implementación varía según diversos factores, entre ellos el origen del capital, lo que refleja diferencias en la estructura financiera, el nivel de formalización y la capacidad operativa de las organizaciones. En este apartado se analiza cómo las empresas con capital privado y mixto adoptan esta metodología, y se presenta una visualización comparativa que permite interpretar el grado de uso de la gestión de proyectos en función del tipo de capital.

Figura 16. *Uso de gestión de proyectos en la empresa según el origen del capital*



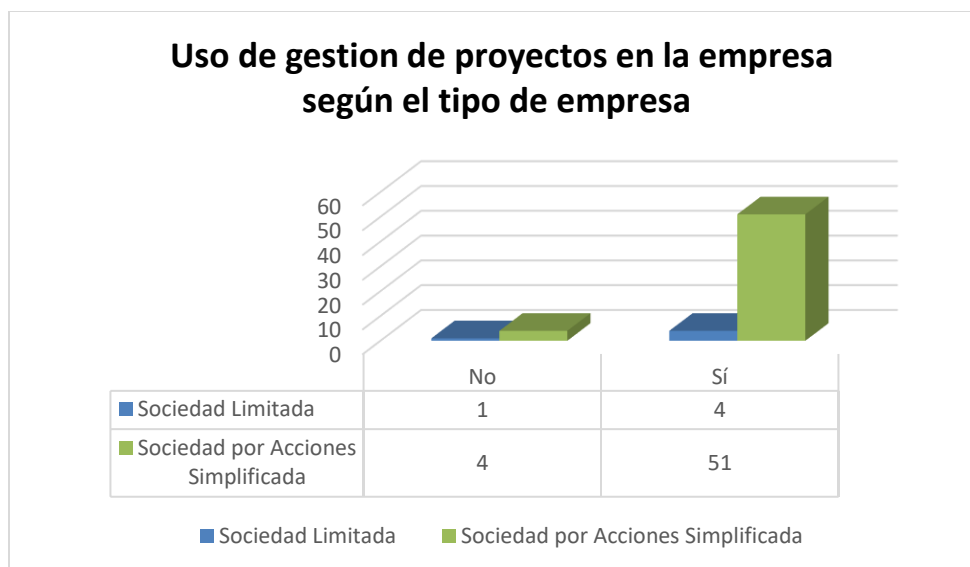
Nota: *Elaboración propia*

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

La Figura 16 muestra una diferencia considerable en la implementación de la gestión de proyectos, según el tipo de capital que posee la empresa. En el caso de las organizaciones con capital privado, 48 de 53 han adoptado esta práctica (equivalente al 90,6%), mientras que únicamente 5 (9,4%) no la aplican. Por su parte, entre las empresas de capital mixto, ninguna de las 7 encuestadas hace uso de la gestión de proyectos, lo que representa una nula o poca adopción total de esta metodología. Esta situación permite identificar un patrón claro en la forma en que cada tipo de empresa organiza y gestiona sus actividades.

Esta diferencia indica que las empresas con capital privado tienden a incorporar con mayor frecuencia herramientas de gestión contemporáneas, posiblemente como parte de estrategias orientadas a mejorar la eficiencia, optimizar recursos y aumentar su competitividad. En cambio, las entidades con capital mixto podrían presentar mayores limitaciones organizativas, una menor autonomía en sus decisiones o estructuras más rígidas que dificultan la integración de este tipo de prácticas. En resumen, los hallazgos evidencian que el origen del capital es un factor relevante en el nivel de adopción de la gestión de proyectos, siendo más común en empresas privadas.

La gestión de proyectos se ha consolidado como una herramienta estratégica fundamental para la planificación, el control y la ejecución eficiente de los procesos empresariales. Su implementación varía según diversos factores, entre ellos el origen del capital, lo que refleja diferencias en la estructura financiera, el nivel de formalización y la capacidad operativa de las organizaciones. En este apartado se analiza cómo las empresas con capital privado y mixto adoptan esta metodología, y se presenta una visualización comparativa que permite interpretar el grado de uso de la gestión de proyectos en función del tipo de capital.

Figura 17. *Uso de gestión de proyectos en la empresa según el tipo de empresa*

Nota: *Elaboración propia*

La Figura 17 muestra que las Sociedades por Acciones Simplificada presentan una alta adopción de la gestión de proyectos, con 51 de 55 empresas (92,7%) que la implementan y solo 4 (7,3%) que no. En contraste, entre las Sociedades Limitadas, únicamente 1 de 5 hace uso de esta herramienta, mientras que 4 (80%) no la aplican. Esta diferencia significativa sugiere que las S.A.S., al contar con mayor flexibilidad administrativa y estructura moderna, tienden a incorporar metodologías de planificación y control con mayor facilidad.

Por su parte, las Sociedades Limitadas podrían mantener esquemas más tradicionales que limitan la integración de prácticas como la gestión de proyectos. En conjunto, los resultados indican que el tipo de empresa incide en el nivel de adopción de esta herramienta estratégica.

4.2. De la entrevista

El proceso de la entrevista se desarrolló en base al objeto del estudio, teniéndose en cuenta seis (6) empresas del área Metropolitana de Barranquilla enfocadas en el sector de la siderurgia y la industria de los metales, estas entrevistas se efectuaron de forma presencial grabándose en formato de audio todo el contenido, en el cual se abordaron los

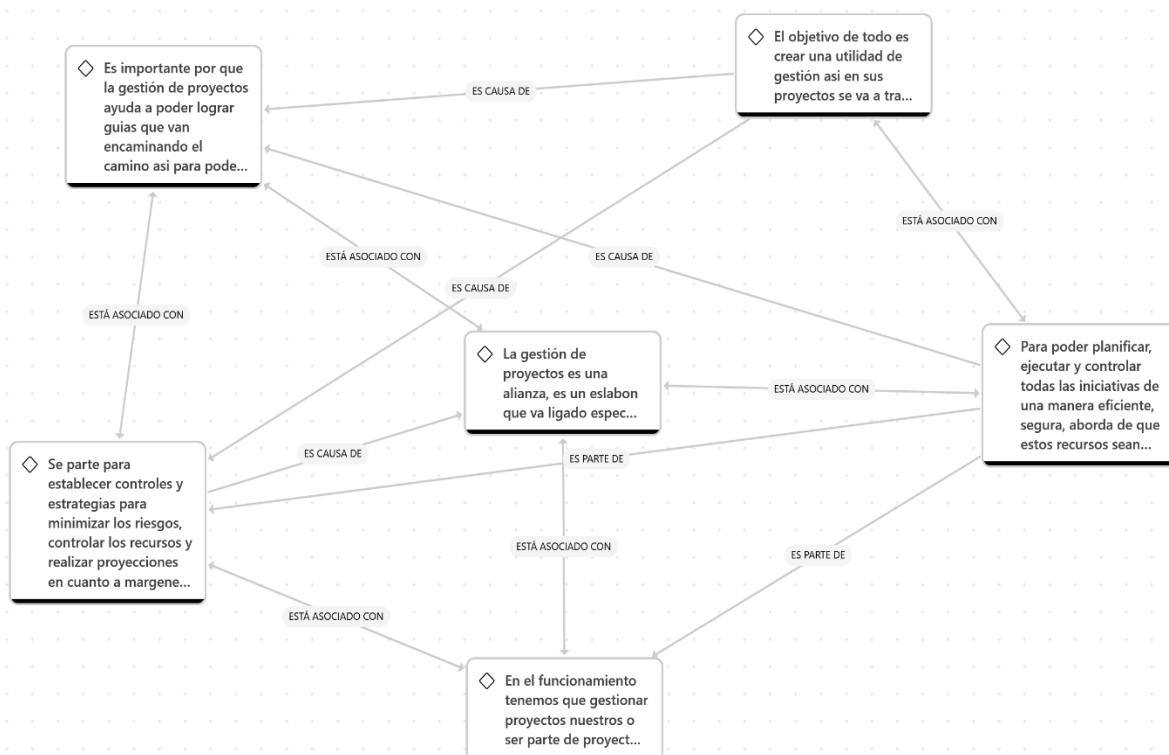
Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

aspectos más importantes de conformidad las apreciaciones y aportes suministrados por los CEO de cada una de estas empresas.

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

Todos los CEO o gerentes entrevistados coincidieron de manera unánime en la fundamental importancia que tiene la gestión de proyectos para la operación y el éxito de sus empresas u organizaciones.

Figura 18 Importancia de la gestión de proyectos.



Nota: Propia y elaborada en Atlas.ti

Como se puede apreciar en la Figura 18 y desde su amplia perspectiva, la gestión de proyectos no es solo una función complementaria, sino un pilar fundamental el cual impulsa la viabilidad operativa, así como el logro de los objetivos estratégicos. Los entrevistados destacaron a su vez que, una gestión eficaz se traduce directamente en un

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

impacto positivo en la rentabilidad, el control, la ejecución adecuada y los beneficios, mediante la optimización de recursos y el ahorro de costos al prevenir imprevistos no deseados. Además, resaltaron su papel crucial en el control y la disminución de los riesgos, así como en la mejora de la eficiencia en la planificación y ejecución.

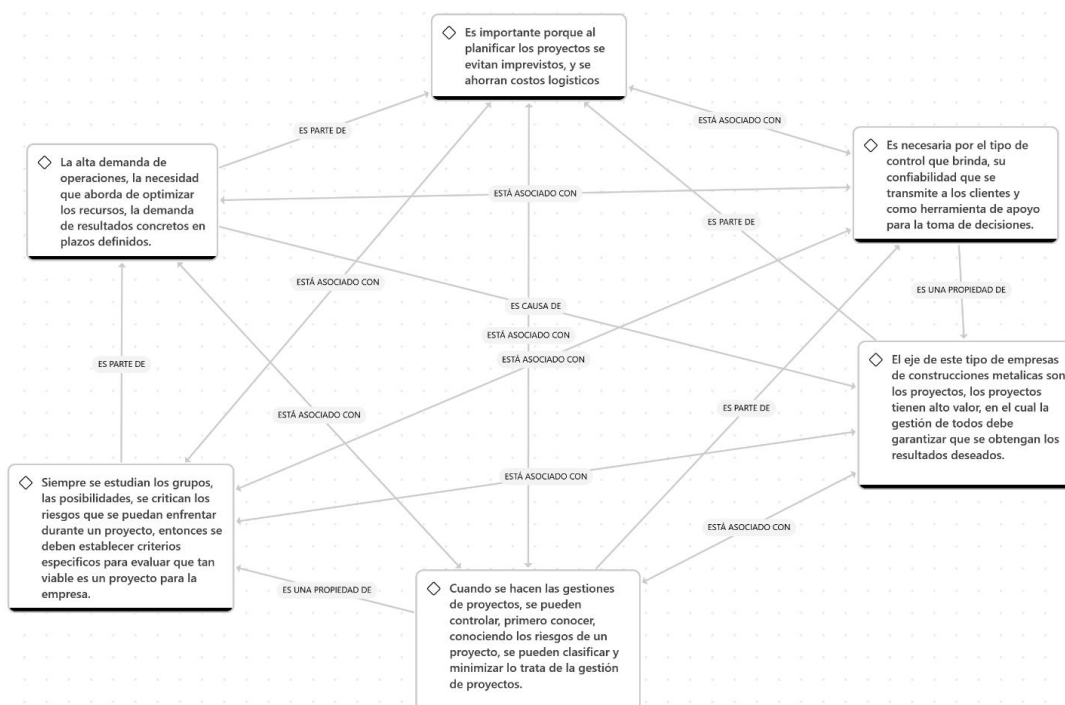
En un entorno de mercado dinámico y competitivo, la gestión de proyectos es vista como un facilitador importante para la adaptación proactiva y la innovación, proporcionando la guía y cohesión necesarias para una ejecución exitosa.

4.2.2. Según su punto de vista como CEO o cargo equivalente, ¿cuáles son los puntos o causas que hacen necesaria (o no, en caso contrario), la gestión de proyectos dentro de las empresas?

Los CEO o gerentes entrevistados resaltaron que la necesidad de la gestión de proyectos en sus empresas es carácter multifacético y responde a imperativos de índole operacional y estratégicos fundamentales. Un punto recurrente fue la naturaleza intrínseca “*orientada a proyectos*” de sus negocios, lo que convierte la gestión en una condición *sine qua non* para su existencia y capacidad de generar valor.

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Figura 19 Necesidad de la gestión de proyectos dentro de las empresas.



Nota: Propia y elaborada en Atlas.ti

Como se observa en la Figura 19, los entrevistados enfatizaron consistentemente su rol crucial en el control y la mitigación de los riesgos, permitiendo identificar y evaluar amenazas para poder asegurar la viabilidad de las iniciativas. Asimismo, la gestión de proyectos fue señalada por los entrevistados como indispensable para la optimización y el uso eficiente de los recursos disponibles, lo que se traduce de manera directa en ahorro de costos y mejora de la calidad. La capacidad de cumplir con objetivos específicos y plazos definidos, junto con la generación de confianza al cliente y el apoyo en la toma de decisiones gerenciales, también se destacaron como factores esenciales.

En última instancia, la adecuada planificación y gestión se perciben como protectores y amplificadores de la rentabilidad y las utilidades empresariales.

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

En relación a esta interrogante, Los CEO o gerentes entrevistados mostraron un consenso total y contundente sobre la viabilidad, así como la imperiosa necesidad de

5. CONCLUSIONES

El análisis desarrollado a lo largo de esta investigación permitió identificar los principales rasgos que caracterizan la competitividad y las estrategias empresariales de las empresas siderúrgicas y metalmecánicas del Área Metropolitana de Barranquilla. Los resultados nos muestran que el sector tiene una marcada orientación hacia el liderazgo en costos. Esta elección estratégica, aunque comprensible en el contexto de empresas que buscan optimizar sus recursos y sobrevivir en un escenario económico cambiante, se soporta en la baja correlación identificada entre las variables de inversión en tecnología blanda (capacitación) y dura (equipos) y los indicadores de diferenciación de productos.

En cuanto a la gestión de proyectos, se evidenció que los directivos reconocen su valor como herramienta administrativa clave para ordenar procesos, mejorar la asignación de recursos y facilitar el cumplimiento de metas organizacionales. Sin embargo, su aplicación aún es muy limitada, fragmentada y heterogénea. En muchas de las empresas estudiadas, la gestión de proyectos no constituye un proceso formalizado ni integrado a la estrategia, sino una práctica ocasional que depende de la experiencia individual de los directivos o de la necesidad puntual de ejecutar inversiones o iniciativas específicas.

La investigación, por lo tanto, permitió constatar que existe una desconexión parcial entre las estrategias competitivas formuladas y la implementación de la gestión de proyectos. Esta brecha radica en que la estrategia de liderazgo en costos busca la eficiencia operacional (reducción de gastos), pero las empresas no están utilizando la gestión de proyectos (una herramienta de eficiencia) para lograr dicha reducción. Esta brecha constituye tanto una debilidad como una oportunidad para las empresas siderúrgicas y metalmecánicas de Barranquilla, en la medida en que articular ambos enfoques puede convertirse en un motor clave de competitividad y sostenibilidad.

En relación con los objetivos planteados, se ha concluido que predomina el liderazgo en costos como la estrategia más extendida. Este hallazgo se explica por las características estructurales del sector, en el cual gran parte de las empresas son pequeñas o medianas y enfrentan limitaciones en capital, tecnologías y recursos humanos especializados. El liderazgo en costos les permite competir principalmente a través de precios bajos o precios ajustados, pero también conlleva el riesgo de entrar en dinámicas

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

de competencia basada exclusivamente en precios, lo que puede afectar la rentabilidad a largo plazo y dificultar la inversión en innovación.

De igual manera se evidenció que, aunque existe un conocimiento y valoración de la gestión de proyectos, su implementación no es homogénea. Algunas empresas han avanzado en la incorporación de metodologías formales de gestión de proyectos, mientras que otras se mantienen en un enfoque empírico o informal, dependiendo de la experiencia de los líderes. La ausencia de procesos estandarizados limita el alcance de la gestión de proyectos como mecanismo de transformación organizacional y de creación de valor sostenible.

Asimismo, se identificó que los directivos son conscientes de su potencial, pero reconocen barreras como la falta de capacitación especializada, la resistencia al cambio organizacionales y la carencia de recursos tecnológicos adecuados. Esta percepción revela que existe un terreno fértil para poder avanzar en la consolidación de una cultura de gestión de proyectos que trascienda lo operativo y se convierta en parte integral de la estrategia empresarial.

Los resultados tienen implicaciones importantes para el sector empresarial. En primer lugar, evidencian la necesidad de trascender el énfasis exclusivo en el liderazgo en costos y avanzar hacia una estrategia más balanceada que incorpore diferenciación, innovación y sostenibilidad. Esto implica invertir en tecnologías más limpias y eficientes, desarrollar productos con mayor valor agregado y fortalecer la capacitación del talento humano. En segundo lugar, se resalta la urgencia de institucionalizar la gestión de proyectos como práctica transversal en las organizaciones. Esto requiere implementar metodologías estandarizadas, capacitar a los equipos de trabajo en competencias de dirección de proyectos y establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar su impacto en la competitividad. La integración de la gestión de proyectos con la estrategia empresarial no solo mejora la eficiencia interna, sino que también aumenta la capacidad de respuesta frente a cambios en el entorno y a las demandas del mercado. En tercer lugar, la investigación sugiere que la competitividad del sector siderúrgico en Barranquilla no puede entenderse de manera aislada, sino como parte de un ecosistema productivo regional. Si bien el foco del estudio fue la empresa individual, este hallazgo se desprende de la limitación identificada por los propios directivos en las entrevistas sobre la

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

necesidad de recursos especializados y talento humano.. Por lo tanto, se hace necesario fortalecer las redes de cooperación entre empresas, universidades, centros de investigación y entidades gubernamentales, con el fin de generar sinergias que potencien la innovación y el desarrollo tecnológico.

Desde el punto de vista académico, esta investigación contribuye en varios frentes. Primero, aporta evidencia empírica sobre la aplicación de las estrategias genéricas de Porter en un sector específico del contexto colombiano, lo cual enriquece la comprensión de su pertinencia y limitaciones en entornos caracterizados por la presencia y mayoría de pequeñas y medianas empresas. Segundo, resalta la importancia de la gestión de proyectos como variable mediadora en la competitividad, ofreciendo un marco de análisis que puede ser replicado en otros sectores industriales. Tercero, al enmarcarse en un macroproyecto sombrija, el trabajo se articula con una agenda de investigación más amplia, lo que asegura coherencia metodológica y contribuye a la acumulación de conocimiento científico.

Como toda investigación, este trabajo presenta limitaciones que deben ser reconocidas. En primer lugar, el alcance fue exploratorio, lo que implica que los resultados no pueden generalizarse a todo el sector siderúrgico colombiano, sino que reflejan tendencias particulares del Área Metropolitana de Barranquilla. En segundo lugar, las técnicas de recolección de información, basadas en encuestas y entrevistas, dependen en gran medida de la percepción subjetiva de los directivos, lo cual puede introducir sesgos. En tercer lugar, la investigación no incorporó un análisis financiero detallado de las empresas, y esto se reconoce como una limitación porque restringe la profundidad con la que se pudo medir el impacto directo y monetario de la estrategia de liderazgo en costos., lo que habría permitido profundizar en la relación entre estrategias competitivas, gestión de proyectos y resultados económicos.

De cara al futuro, se recomienda realizar estudios con enfoques comparativos que incluyan empresas siderúrgicas y metalmeccánicas de otras regiones del país y del extranjero, con el fin de contrastar prácticas y estrategias. Asimismo, resulta pertinente complementar la metodología cualitativa con análisis cuantitativos y financieros que permitan medir de manera más precisa el impacto de la gestión de proyectos en la rentabilidad y en la productividad. Otra línea de investigación consiste en explorar la

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

relación entre la gestión de proyectos y la innovación tecnológica en el sector, particularmente en lo relacionado con la adopción de procesos de producción más sostenibles y eficientes desde el punto de vista ambiental. También se recomienda profundizar en la influencia de la cultura organizacional en la adopción de la gestión de proyectos, dado que este aspecto emergió como una barrera relevante durante el análisis de resultados. Finalmente, se sugiere que futuros estudios analicen el papel de las políticas públicas en el fortalecimiento del sector siderúrgico regional. La articulación entre Estado, academia y empresa puede convertirse en un factor determinante para superar las limitaciones identificadas y aprovechar las oportunidades que ofrece la integración entre estrategia, gestión de proyectos e innovación.

En conclusión, la competitividad de las empresas siderúrgicas del Área Metropolitana de Barranquilla depende de la capacidad de sus directivos para poder trascender una visión centrada únicamente en el liderazgo en costos y avanzar hacia una estrategia integral que combine eficiencia, diferenciación e innovación. La gestión de proyectos, en este sentido, se configura como un puente indispensable para articular los objetivos estratégicos con la ejecución de iniciativas concretas, constituyéndose en un factor clave para garantizar así la sostenibilidad y el crecimiento del sector en el mediano y largo plazo.

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*.
- 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 L. Ortega, Lujano, & de la Torre (Eds.), *Perspectivas locales y regionales sobre el desarrollo social y económico Vol 1* (pp. 13-42).
- Alonso (2023). Estrategia Empresarial: qué es y cómo planificarla. (asana).
- Albert Garriga R. (2018). Guía Practica en Gestión de Proyectos (p. 14).
- Appelbaum, B., & Useem, M. (2013). The CEO paradox: How successful companies destroy their value. *Harvard Business Review*, 91(11), (pp. 68-81).
- Barrera, J. (2017). Organizaciones y empresas. Relación, diferencias y clasificaciones. Editorial Académica Española.
- Barrera Lievano, J. A. (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.
- Barrera Lievano, J. A., Méndez Ortíz, E. L., & Parra Ramírez, S. M. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito "gota a gota" en micro, pequeñas y medianas empresas. *Apuntes*, 49(91), 189–210.
- Barrera 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.
- Barrera Liévano, J. A., 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).
- Barrera Lievano, J. A., 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).

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

- Bermeo Muñoz y Bermeo Muñoz (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas, (p.83).
- Berkun (2005). Making Things Happen: Mastering Project Management (p. 30 Capitulo 2).
- Blessing, H. H. (2009). The strategic management of technology and innovation: An integrated view. Pearson Prentice Hall. (p. 215).
- Coworkingfy (2020). Gestión de proyectos | Qué es, metodologías, fases, herramientas [Guía completa].
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harper Business.
- Clifford F. Gray y Erik W. Larson (2009) Administración de proyecto 4 ediciones (p.490 cap. 16).
- David, F. R. (2018). Strategic Management: Concepts and Applications. 15th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. (p. 220).
- De León, P. D. R. N. (2012). Administración de pequeñas empresas. Red Tercer Milenio.
- Drucker P. F. (1954). The Practice of Management. Harper & Row. (pp. 144-145).
- Fernández-Castilla, C. (2019). Gestión de proyectos: Teoría y práctica. Ediciones Pirámide.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.
- García Jaramillo, M. A. (2020). Aplicación de un modelo de gestión de proyectos en un proyecto de investigación en ingeniería. *Ingenia*, 27(2), (p. 347).
- Gómez, J. C. (2020). Adaptabilidad al cambio en las pequeñas y medianas empresas. Eco Ediciones.
- Guzmán (2004). Principales Autores de Estrategia Empresarial.
- Grant, R. M. (2020). Contemporary Strategy Analysis. 10th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. (p. 312).
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). La competencia por el futuro: Compitiendo con capacidades distintivas para crear y dominar los mercados. Barcelona: Grupo Planeta. (Hamel & Prahalad, 1994, p. 154).
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2004). La estrategia del océano azul: Cómo crear un espacio sin competencia en el mercado. Barcelona: *Gestión 2000*. (p. 29).

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5a ed.). McGraw Hill.
- Hernández, L. E., & Ortiz, L. F. (2021). El papel de las pequeñas y medianas empresas en la creación de empleo y la reducción de la pobreza en América Latina. *Revista de Economía Institucional*, 23(43), 127–154.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). La estrategia del océano azul. Grupo Editorial Norma.
- Licera (2015). Gerencia estratégica de costos (p.17).
- López, M. A. (2019). Gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas. Ediciones Pirámide.
- Machado, M. A. (2016). De la contabilidad de costos al control de gestión. *Contaduría Universidad de Antioquia* (41), (pp. 191-211).
- Markides, C. (2009). Strategic Illusions: How Media, Management Fads, and Self-Deception Keep Leaders from Making the Right Decisions. Boston, MA: Harvard Business Press. 2009
- Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e Investigación*, 28(3), 159–164.
- Massad, C. (2007). Economía para todos. Editorial e Imprenta Maval LTDA.
- Mintzberg H. (1973). The Nature of Managerial Work (p. 77, Cap 3).
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4–26.
- Molina de Paredes, Olga Rosa. Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad. *Actualidad Contable FACES. Año 6 No.6, Enero-Junio 2003. Mérida. Venezuela.* (pp. 25-32).
- 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).
- McGrath, R. (2013). Enduring success: How great companies thrive in relentless change. Oxford University Press.
- Nieto-Librán, A. (2016). Modelos de gestión de proyectos: Una revisión de la literatura. *Ingenium*, 23(1), (pp. 109-129).

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

- Polo Calvo (s. f.) (2023). Anímate a aprender lo que es estrategia según autores. Euroinnova international online education.
- 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.
- Ries, A., & Trout, J. (1997). *The Art of Differentiation: Positioning Yourself for Profit and Growth*. New York: HarperBusiness. (Ries & Trout, 1997, p. 2).
- Riveros (2020). *Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial*. Ealde Business School.
- Rodríguez, C., Herrera, L., & Lorenzo, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, 15(2)*, 133–154.
- Welch, J. (2001). *Winning: The Fool-Proof Way to Lead, Manage and Create an Unstoppable Organization*. New York: HarperBusiness. (Welch, 2001, p. 78).

Anexos

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: _____ 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

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

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

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

Estrategia empresarial

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

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

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

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

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

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

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 Insprtion	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

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

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 semiestructurada)

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!

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Apéndice C (Consentimiento informado de la 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: _____

Competitividad y Estrategias en las Empresas Del Sector Siderúrgico

Apéndice D (Consentimiento informado de la 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: _____