

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INDUSTRIA METALMECÁNICA, AUTOPARTISTA Y CARROCERA DE TUNJA, DUITAMA Y SOGAMOSO: UN ANÁLISIS DE PROCESOS E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Autores:

Olga Lilihet Matallana¹

Iván Enrique Sanabria Pérez²

Adriana Milena Tejedor Rodríguez³

¹ Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3563-1668> Correo electrónico: olga.matallana@unad.edu.co

² Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4034-2705> Correo electrónico: ivan.sanabria@unad.edu.co

³ Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4637-8995> Correo electrónico: adriana.tejedor@unad.edu.co

Introducción

La planeación estratégica es esencial en la supervivencia, el rendimiento y el crecimiento de las mipymes, independientemente de la industria en la que ejerzan su actividad productiva, ya que cuentan con recursos limitados y se enfrentan a un entorno competitivo cambiante. Por eso requieren de un foco estratégico que les permita ser más resilientes y competitivas, gestionar mejor sus recursos y alinearse a las demandas del mercado, esto no puede ocurrir si no existe una correcta lectura del entorno macroeconómico, sectorial y regional que las impacta.

En este sentido, el propósito de este capítulo es conocer los procesos de planeación estratégica de las empresas que conforman la industria metalmecánica, autopartista y carroceros del departamento de Boyacá, que tradicionalmente se han enfocado más hacia los procesos productivos y de calidad que hacia las prácticas de gestión empresarial, siendo muy común que no evalúan acertadamente las tendencias del mercado y los factores internos y externos las afectan, y que no cuenten con procesos formales de planeación estratégica.

Hoy por hoy, se requiere que las mipymes formulen estrategias específicas de mercado, mercadeo, crecimiento, diversificación o innovación que sean fruto de procesos de autorreflexión de sus objetivos propios y su visión de futuro. Al respecto, Sæterbø et al. (2024), mencionan que las pymes tienden a seguir un enfoque estratégico de corto plazo, limitando su capacidad para realizar inversiones significativas a largo plazo, en razón a que tienen estructuras operativas mínimas y dificultades para acceder a capital y financiación. Pero cuentan con mayor flexibilidad y capacidad de adaptación que les permite eventuales desarrollos de productos, servicios y modelos de negocio únicos. También, al centrarse en nichos de mercado o segmentos de clientes especializados pueden ofrecer soluciones personalizadas que las empresas más grandes no pueden proporcionar, lo que se establece en una ventaja competitiva en el entorno empresarial actual.

La planeación estratégica se entiende como un diagnóstico competitivo y prospectivo mediante el cual se toman decisiones en las organizaciones. El proceso estratégico inicia con objetivos claros y determinados que permitan la construcción de estrategias para relacionarse con el medioambiente dentro y fuera de la empresa con el fin de lograr sostenibilidad, permanencia y formas de conquistar el mercado, pues el objetivo fundamental de la planeación estratégica es asegurar la rentabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa a largo plazo. Bajo esta perspectiva, se convierte en una herramienta clave para mejorar el control de la gestión, incrementar el rendimiento y, en consecuencia, potenciar la competitividad de la organización en el mercado (Gargate Obregón, 2022).

El desarrollo de estrategias es una de las actividades más importantes en las empresas, sin embargo, no es una práctica común en las pymes de la industria metalmecánica, autopartista y carrocera, a pesar de sus beneficios tampoco es usual contar con planes estratégicos que se asocien a procesos de planificación estratégica formal, o se realice mediante el desarrollo y la documentación de los objetivos de una organización y la determinación de cómo pueden lograr los objetivos. Unas de las razones que las mipymes dan para no practicar la planificación estratégica formal son la falta de habilidades de gestión relacionadas con la planificación estratégica, el pequeño tamaño de sus organizaciones y la duración del tiempo asociado con el proceso. Es fundamental para las pymes formalizar la planificación estratégica para que todos los interesados clave sean consultados y proporcionen aportes en el proceso de elaboración de estrategias de las organizaciones (Dibrell et al., 2014; Dhlamini, 2024; Kraus et al., 2006).

La mejora en los procesos de planificación puede fortalecer el desempeño en todas las funciones empresariales; impactando positiva y significativamente todas las áreas, lo que conduce a que la empresa logre un mayor nivel de competitividad, también la planificación estratégica dinámica puede contribuir a que las pymes generen procesos adaptativos para que los planes estratégicos se adecuen a las condiciones cambiantes del mercado, las necesidades de los clientes y las nuevas oportunidades del entorno (Divesh et al., 2023; Saavedra, 2012).

En Boyacá, específicamente en la industria analizada el tejido empresarial está compuesto mayormente por micro y pequeñas empresas, y una mínima cantidad de empresas medianas con escaso empleo de estrategias de planeación estratégica. El entorno empresarial actual impone para estas organizaciones el uso de herramientas tecnológicas de uso libre y destrezas de transformación digital que pueden emplearse para el proceso de planeación e implementación de estrategias, siendo cada vez más importante que estos empresarios accedan con regularidad a las continuas capacitaciones que brindan las cámaras de comercio locales y demás entidades de fomento empresarial de las alcaldías, gobernaciones, y las mismas universidades, para generar conocimientos aplicables a sus organizaciones.

Resultados

En la tabla 1, se aprecian los resultados del constructo en el área de Planeación Estratégica. A nivel general la puntuación es similar en los tres municipios, Tunja y Duitama obtienen (3.3), mientras que Sogamoso tiene (3.4), cabe anotar que las opciones de las encuestas califican 5 como puntuación máxima posible. Estos resultados indican que las empresas consultadas dan poca importancia al direccionamiento estratégico de sus organizaciones.

Los ítems mejor valorados en la industria metalmecánica, autopartista y carroceros de Tunja fueron el seguimiento del área de Compras (3.8) y el Compromiso del personal con los objetivos de la empresa (3.8), el más bajo fue el de Estrategia básica de negocios (2.9), lo cual coincide con los resultados de Competitividad de Tunja 2023, donde una de las valoraciones más bajas fue la del entorno para hacer negocios, evidenciando factores que dificultan la operación y crecimiento de las empresas como barreras legales, económicas, sociales o tecnológicas que afectan la facilidad con la que una empresa puede operar y expandirse.

En Duitama hay un desempeño uniforme en varios ítems como: Política de toma de decisiones, Planeación de trabajo en equipo y Planeación de objetivos específicos, Seguimiento del área de Compras y Personal comprometido con el logro de objetivos todos con una puntuación de (3.4), la puntuación más baja es al igual que Tunja, la estrategia Básica de negocios con (2.6). En Duitama existe más sensibilidad de las pymes hacia los procesos de planeación estratégica, pero se muestra afectada por la competencia desleal que en los últimos años ha afectado a la industria carroceros, que se ha visto enfrentada a multinacionales que producen y venden a precios más económicos para el transportador que es el consumidor final.

En Sogamoso la puntuación más alta es en Personal comprometido con el logro de objetivos (4.1), seguido de Planeación de trabajo en equipo y responsabilidades (3.7), la valoración más baja se dio en Elaboración de FODA con la participación de todas las áreas con (2.1), indicando un fuerte compromiso y motivación por parte del equipo, y la necesidad de involucrar todas las áreas en el análisis de fortalezas, debilidades y lectura del entorno.

Tabla 1. Planeación estratégica en la industria metalmecánica, autopartista y carroceros de Boyacá

1	Planeación estratégica	Tunja	Duitama	Sogamoso
1.1	Procesos de Planeación estratégica	2,7	3,3	3,4
1.2	Estrategia básica de negocios	2,6	3,2	3,4
1.3	Política de toma de decisiones	3,6	3,4	3,6
1.4	Planeación de trabajo en equipo y responsabilidades	3	3,4	3,7
1.5	Planeación de objetivos específicos, responsables y fechas	3,4	3,4	3,6
1.6	Elaboración de FODA con la participación de todas las áreas	3,6	3,3	2,1
1.7	Seguimiento del Área de Compras	3,8	3,4	3,9
1.8	Elaboración de estrategias (<i>benchmarking</i>)	2,9	2,9	2,8
1.9	Personal comprometido con el logro de objetivos	3,8	3,4	4,1
1.10	Asignación de recursos	3,2	3,3	3,6
Total		3,3	3,3	3,4

Fuente: elaboración propia con datos del estudio. Nota. Factores internos de planeación estratégica.

En la figura 1, puede apreciarse que en la industria autopartista, metalmecánica y carrocera de Boyacá, los procesos de planeación de objetivos y compromiso de los empleados con el logro de los objetivos están calificados en un nivel medio alto, esto puede explicarse porque en la mayoría de empresas consultadas el propietario suele ser el gerente y también realiza o interviene significativamente en el proceso productivo, siendo usual que sean empresas familiares, identificando fluidez en la planeación para el logro de estrategias, ya que existen metas comunes, evitando esfuerzos duplicados u opuestos.

Los resultados de los tres municipios sugieren que es en las áreas de compras donde se realiza un mejor proceso estratégico, pues muchas de las materias primas de la industria son productos importados lo que impone la necesidad de que se realice alguna planeación en las compras bien sea por los tiempos que tardan los suministros, la logística y las fluctuaciones en el precio del dólar que impone algún proceso de proyección de insumos para no alterar el proceso productivo.

La elaboración de estrategias, el *benchmarking* y los ítems que tenían que ver con la elaboración de análisis FODA, se puntuaron en los tres municipios con una valoración relativamente baja, lo que puede demostrar poco interés en planteamientos estratégicos que abarquen todas las áreas: Financiera, de Sistemas de Información, Ambiental, lo que ralentizan una visión estratégica de la organización en el largo plazo o la posibilidad de generar otros modelos de negocio que sean rentables para los empresarios. Tampoco se da importancia conocer como procede la competencia o al análisis de la organización en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la industria (figura 1).

Espinoza y Gallegos (2019) y Castro-Acosta et al. (2024), resaltan la importancia del *benchmarking* para las mipymes por considerarlas una práctica valiosa para las organizaciones, pues al ser un proceso continuo y sistemático, facilita la identificación de las mejores prácticas de los competidores en áreas como Productos, Servicios, Procesos u Operaciones, con el propósito de compararlas y utilizar esa información para proponer mejoras internas, también destacan la importancia de adoptar estrategias de comercialización aplicada o *benchmarking* competitivo, con el fin de adoptar técnicas de venta exitosas de los competidores, logrando aprender o superar las estrategias que aplican otras empresas.

Figura 1. Planeación Estratégica en la industria metalmecánica, autopartista y carroceros de Boyacá



Fuente: elaboración propia con datos del estudio. Nota. La figura muestra la puntuación de los ítems considerados en el Área de Planeación Estratégica.

Discusión

El concepto de competitividad se define como el conjunto de acciones, tanto ofensivas como defensivas, que una empresa o entidad adopta para obtener ventaja sobre sus competidores, en este contexto la planeación estratégica y la formulación de estrategias competitivas son clave para el crecimiento de una empresa o industria cualquiera sea su tamaño, ya que establece las bases del éxito económico en el mercado en el que opera (Díaz Muñoz et al., 2021).

Una planificación estratégica integral abarca todas las áreas de la organización, pero, como se ha señalado, las pymes de esta industria muestran poco interés en desarrollar estrategias formales, a pesar de los rápidos avances tecnológicos y de las crecientes demandas de clientes más informados y exigentes en términos ambientales y sociales. Además, no han implementado de manera suficiente las prácticas de *benchmarking* competitivo, que se enfocan en comparar los procesos, productos o servicios de una empresa con los de sus competidores directos, lo cual resulta clave para identificar las mejores prácticas en la industria y al interior de las empresas (Castro-Acosta et al., 2024; López, 2021).

Según Porter (2008), existen tres estrategias competitivas genéricas que permiten a las empresas posicionarse de manera efectiva frente a la competencia y obtener ventajas sostenibles en el mercado: el liderazgo en costos, donde la empresa se enfoca en reducir los costos de producción para ofrecer productos a precios más bajos que los de sus competidores, la estrategia de diferenciación, donde la empresa busca ofrecer productos o servicios únicos y valiosos para los clientes, aunque esto implique mayores costos de producción y la estrategia de enfoque, donde la empresa se especializa en un segmento específico del mercado y desarrolla una estrategia adaptada a las necesidades particulares de ese segmento.

Las empresas del sector metalmecánico, autopartista y carrozero de Boyacá, requieren de procesos de planeación estratégica que les permitan adaptar las estrategias descritas por Porter y lograr una visión de conjunto, planteando una posición de industria respecto a los costos de materias primas, que si bien es cierto obedecen a las fluctuaciones del mercado internacional, podrían lograr ventajas con una estrategia de consolidación de compras, que implicaría identificar las necesidades comunes entre las empresas, seleccionar un proveedor estratégico que ofrezca productos de calidad a precios competitivos negociando descuentos por volumen. Al centralizar las compras, se optimiza la cadena de suministro, permitiendo compartir costos logísticos y reducir inventarios, lo que también minimiza costos operativos y fortalece el tejido empresarial al crear relaciones comerciales de valor entre los empresarios locales.

También es importante lograr mayor penetración informática en las empresas estudiadas, ya que la reducción de los costes que genera la tecnología informática y las herramientas de software, ha permitido que en los últimos años que las pymes puedan acceder a sistemas de hardware y software que antes solo estaban disponibles para las empresas más grandes, adicionalmente la expansión de herramientas digitales de uso libre permite a los empresarios lograr mayores niveles de efectividad y mayor control de las diferentes áreas, aunque varias entidades realizan frecuentes capacitaciones no existe un programa que se enfoque en el desarrollo de competencias que necesita la industria manufacturera específicamente (Rahimifard et al., 2002).

La industria metalmecánica, autopartista y carrocera del departamento es conocida en el ámbito nacional por contar con niveles de calidad superior en sus manufacturas,

además los empresarios locales han invertido en procesos de certificación y control de calidad, lo que puede generar diferenciación en el mercado, esta ventaja no se ha aprovechado suficientemente porque no se han trabajado técnicas de innovación en productos y procesos que permitan mejores niveles de competitividad u ofrecer soluciones personalizadas a los compradores o campañas de difusión, promoviendo estas características propias de la industria manufacturera boyacense.

Al respecto, Guerrero (2001), en un estudio sobre la efectividad del mercadeo de las pymes en Boyacá indicó que, a pesar de la ausencia de una planificación formal y control de las acciones de mercadeo, así como la falta de estudios de mercado, las empresas se enfocan en la atención al cliente y la calidad de los productos. Este énfasis refleja un compromiso sólido con la excelencia en el servicio al cliente y una dedicación constante a mantener y mejorar la calidad de su oferta de productos.

Los empresarios del sector metalmecánico también podrían emplear estrategias orientadas a un nicho específico del mercado, como la fabricación de piezas para la industria automotriz, de motocicletas, aeroespacial o agrícola. Al concentrarse en un segmento particular, pueden adaptar sus productos y procesos a las necesidades específicas de ese mercado, ofreciendo soluciones personalizadas y de alta calidad pudiendo optimizar su cadena de valor para mejorar la eficiencia, manteniendo la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a las demandas de su nicho.

Uno de los aspectos que más afectan las apuestas de planeación estratégica de largo plazo, son los direccionamientos territoriales de alcaldías y gobernación que tienen funciones ejecutivas y administrativas en los territorios y deben encargarse de coordinar, implementar y supervisar las políticas públicas en áreas como Salud, Educación, Infraestructura, Desarrollo Económico y Seguridad; pero que no cuentan con direccionamientos de región lo que hace que todas las entidades coincidan en la importancia del sector, pero que no se dé una visión compartida y sostenible que tenga el concurso de los actores clave y genere acciones respecto a la transformación tecnológica y digital, el desarrollo del entorno empresarial, la innovación en la industria, el desarrollo de una infraestructura moderna y prácticas responsables con el medioambiente, que permitan que esta industria se integre en cadenas de valor globales de alto impacto.

La transformación digital debería estar en la agenda estratégica de cada empresa, especialmente en las pymes, que enfrentan el desafío de integrarla como una estrategia sostenible y continua. Además, a nivel interindustrial, las empresas enfrentan tareas específicas de la industria y de la empresa que se facilitan al desarrollar su estrategia digital. De otra parte, la integración virtual, que se refiere al uso de la tecnología para conectar diferentes partes de la empresa, como empleados, proveedores, clientes y socios; contribuye a mejorar la colaboración, a realizar procesos más eficientes y a la toma de decisiones ágil. La combinación de estos dos conceptos puede ser particularmente beneficiosa para las pymes, porque les permite ser más ágiles y adaptables en

su planificación estratégica y aprovechar la tecnología para mejorar sus operaciones (Divesh et al., 2023; Förster et al., 2022).

Conclusiones

Es ampliamente reconocido que los factores que influyen en la competitividad son diversos y su efectividad varía considerablemente entre empresas, industrias y países. Esta diversidad hace que la competitividad sea un fenómeno particular a cada organización y que no exista una unificación clara de los factores que la impulsan, lo que sí está claro de la gestión estratégica, ya que esta proporciona el marco y las herramientas necesarias para desarrollar y mantener la competitividad. Una planificación estratégica sólida y una ejecución eficaz son esenciales para que una empresa pueda enfrentar la competencia y destacar en su industria (Arroyo, 2024).

En el marco de este estudio puede concluirse que la industrias autopartista, metalmecánica y carrocera de Boyacá, cuenta con un proceso de planeación estratégica más sólido en áreas como Compras, debido a la necesidad de planificar la adquisición de materias primas y su incidencia en el proceso productivo. Otras áreas clave, como la Formulación de Estrategias y el Análisis FODA, tienen una baja calificación, lo que limita el desarrollo de una visión estratégica integral a largo plazo para la industria y las empresas que la conforman.

Otro aspecto que se destaca de las mipymes estudiadas es carencia de prácticas adecuadas de *benchmarking* y aún tienen un uso limitado de tecnologías digitales, pues, aunque existen herramientas digitales que podrían optimizar los procesos operativos, muchas empresas no las han adoptado plenamente, lo que afecta su eficiencia y capacidad para competir en un entorno global.

A pesar de contar con altos niveles de calidad en sus manufacturas, las empresas de la industria metalmecánica, autopartista y carrocera de Boyacá, no han maximizado su potencial innovador, ni han integrado suficientemente la tecnología digital en sus procesos productivos o de planeación estratégica. La adopción de herramientas tecnológicas accesibles y la implementación de prácticas de innovación en productos y procesos podrían incrementar la competitividad del sector, permitiendo una mayor diferenciación en el mercado y una optimización de la cadena de valor, pero como son actividades que no se planean en las empresas no se cuentan con resultados sólidos frutos de una visión o estrategia de largo plazo, haciendo que se generen actividades desarticuladas que no contribuyen al crecimiento y sostenibilidad empresarial.

Referencias

- Arroyo, J. A. M., Jiménez, M. A. V. y Samaniego, A. G. (2024). La importancia de productividad y la estrategia en la competitividad. *Revista de Gestión Empresarial y Sustentabilidad*, 9(1), 1-20. <https://rges.umich.mx/index.php/rges/article/view/109/66>
- Castro-Acosta, B. P., Mendoza-De La Cruz, E. P. y Arias-Montero, J. E. (2024). Estudio de benchmarking como herramienta de optimización estratégica de las exportaciones de rosas ecuatorianas. *Economía y Negocios*, 15(1), 124–143. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695578766008/html/>
- Dhlamini, J. (2024). The Application of Strategic Planning in SMEs: A Southern Africa Perspective. *African Journal of Business & Economic Research*, 19(2). <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2024/v19n2a21>
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., y Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Innova Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000–2007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011>
- Divesh, O., Pankaj, C., Patel, V. P. (2023). Virtual integration in SMEs: The digitalization circuitry of dynamic strategic planning for SMEs. *Int. J. Inf. Manag.* 73. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102657>
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2019). *Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura*. *Revista Espacios*, 40(37), 16. <https://bit.ly/3tCo5Eu>
- Förster, M., Kürpick, C., Hobscheidt, D., Kühn, A., & Dumitrescu, R. (2022). Cross-industry methods for strategic planning of the digital transformation of small and medium sized enterprises. *Procedia CIRP*, 109, 322–327. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.257>
- Gargate Obregón, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Revista Industrial Data*. 25(2). 55-70. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430>
- Guerrero, E. E. Z. (2001). La efectividad del mercadeo de las pymes en Boyacá. *Apuntes del Cenes*, 20(31), 245-260. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4829106>

- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344. <https://doi.org/10.1108/01409170610683851>
- López, L. I., Marulanda, C. E. y Salinas-Ávila, J. (2021). Modelo para el análisis de la estrategia de operaciones de las empresas exportadoras del sector metalmecánico del triángulo del café de Colombia. *Información Tecnológica*, 32(6), 45–52. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.4067/S0718-07642021000600045>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 79-93. <https://www.scrip.org/reference/ReferencesPapers?Referen-celD=2092246>
- Rahimifard, S., Bagshaw, R. W., Newman, S. T., & Bell, R. (2002). IT tools to improve the performance of metalworking SMEs. *International Journal of Production Research*, 40(15), 3589–3604. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.1080/00207540210158852>
- Saavedra García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005&lng=en&tlng=es.
- Sæterbø, M., Arnarson, H., & Solvang, W.D. (2024). Analyzing the Impact of Metal Additive Manufacturing on SMEs Supply Chains Through Localization Optimization. In: Wang, Y., Yu, T., Wang, K. (eds) *Advanced Manufacturing and Automation XIII. Lecture Notes in Electrical Engineering*, 1154. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-0665-5_20

BOYACÁ

COLOMBIA



BO