

CAPÍTULO 5.

Caso de éxito empresarial TRACTEC S.A.S.

“Combinación de tenacidad boyacense, innovación y tradición familiar como estrategia de liderazgo empresarial”.

Leidy Ramírez Ávila*
Juan David Salamanca Merchán**

* Administradora de Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá, Especialista en Derecho Aduanero y del Comercio Exterior de la Universidad del Rosario, Maestrante en Administración en la Universidad de Boyacá, Coordinadora de Proyección Social de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad de Boyacá. leipaoramirez@uniboyaca.edu.co

** Administrador de Empresas Agropecuarias de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Director de posgrados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad de Boyacá. juasalamanca@uniboyaca.edu.co

DOI:<https://doi.org/10.24267/9789588642925.5>



COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

El presente estudio de caso describe un esfuerzo empresarial boyacense exitoso de una de las industrias que muestra el empuje y tensión de nuestros empresarios: *Tractec S.A.S.*, una empresa dedicada a la fabricación y mantenimiento de equipos de transporte y de carga pesada. El documento realiza un recorrido desde los comienzos de la empresa, pasando por su crecimiento y expansión, hasta convertirse en referente de innovación y tenacidad empresarial.

Este capítulo busca, además, un acercamiento entre la academia y el sector productivo que en palabras del gerente general de *Tractec S.A.S.*, el ingeniero Jairo Acevedo, se trata de “El fortalecimiento de las instituciones y de las empresas, basados en la institucionalidad de las Universidades y más con la Universidad de Boyacá, relación que busca, se dé en todo el corredor industrial de Boyacá” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

La investigación se enmarcó en la línea de investigación institucional de la Universidad de Boyacá denominada Competitividad e innovación empresarial y emprendimiento⁴, que tiene como propósito desarrollar investigaciones orientadas al nuevo conocimiento, teniendo en cuenta los principios de competitividad, innovación y emprendimiento de las organizaciones para dar una efectiva solución a problemas y asuntos a nivel local regional y nacional.

En este estudio de caso se identificaron aspectos como los factores de éxito de esta empresa; las estrategias planificadas y establecidas para la consecución de crecimiento, posicionamiento y participación en el mercado; así como los momentos de crisis generados por situaciones internas o externas a la organización y la capacidad de sobreponerse que ha tenido la empresa, a través de la implementación de estrategias para afrontarlos.

En ese sentido, la pregunta de investigación a la cual se buscará dar respuesta con la realización del presente capítulo es: ¿qué estrategias ha implementado la empresa *Tractec S.A.S.* para sobreponerse a los tiempos de crisis en el desarrollo de su actividad económica en el departamento de Boyacá?

Así mismo, la metodología implementada fue de tipo cualitativo, con la cual se pretendió establecer de forma precisa los hechos, situaciones, modelos y estrategias implementados por la empresa, con el

⁴ Según Acuerdo 1078 del 18 de abril de 2018 del Consejo Directivo de la Universidad de Boyacá.

propósito de obtener una visión holística de la misma. Como lo plantea Olabuénaga (2012), este tipo de investigación según sus características:

Permite captar el significado de las cosas, la identificación de lenguaje conceptual, la captación de información no es tan estructurada, más bien flexible, el procedimiento para procesar la información es inductivo y deductivo donde se maneja una información concreta, pero a la vez holística (p. 118).

En síntesis, lo que se buscó fue interpretar la información recolectada y obtener conclusiones que permiten dar respuesta a la pregunta de investigación.

Por otra parte, con base en los planteamientos de Stake (2010), el estudio de caso se estructuró de la siguiente forma: recolección de información a través de una entrevista aplicada al gerente de la empresa, en la que se reservó un espacio para que respondiera un cuestionario previamente estructurado por los autores; después, se realizó revisión bibliográfica que permitió ampliar la información recolectada en fuentes de información secundaria, lo cual permitió evidenciar avances del sector metalmecánico en el departamento; finalmente, se elaboró el capítulo para dar respuesta al interrogante anteriormente planteado, teniendo en cuenta las variables establecidas desde el inicio.

5.1 Tractec S.A.S.: sus antecedentes e historia

Tractec S.A.S., es una empresa constituida como persona jurídica el 29 de noviembre del año 2002, en la ciudad de Duitama-Boyacá, posteriormente se trasladó al municipio de Paipa Boyacá en el año 2005; cuenta con capital privado de organización familiar, desarrolla actividades en el sector metalmecánico dedicándose a la fabricación y reparación de tráileres, carrocerías (metálicas y en madera), montura y mantenimiento industrial mecanizado de piezas, así como a la adaptación de toda clase de vehículos automotores.

En la actualidad, la empresa cuenta con casi ochenta nuevas licencias de fabricación y con diferentes equipos, tales como tolvas cementeras, tolvas para cargar alimentos, camas bajas, volcos y los tradicionales tráileres; pero definitivamente, el producto estrella son los tráileres y las plataformas, estas últimas son la punta de lanza dentro de su portafolio debido a la evolución, tanto en los procesos de desarrollo como en los de innovación.

En palabras de su gerente, el ingeniero Jairo Alberto Acevedo López:

[...] esta empresa nace o proviene de familia empresaria, lo que le ha permitido estar al frente del desarrollo del sector del transporte en la región, teniendo un crecimiento sostenido específicamente en una línea tan importante en Boyacá como lo es el transporte de carga pesada, dándose a conocer no solo en la región, sino que además le ha permitido explorar nuevos mercados a nivel nacional con proyección global (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

La idea de Tractec S.A.S. nace como reacción a un momento coyuntural, en respuesta a nuevas alternativas de diseño e implementación de procesos innovadores; el punto de partida fue lo realizado tradicionalmente en el sector metalmecánico por parte de la empresa Coltrailer, la cual es de origen familiar y se dedica también a la fabricación de equipos de transporte, aunque en ese momento tenía pocas líneas de producción. Tractec S.A.S. surge, no como competencia, más como una empresa enfocada a la generación de equipos modernos que a su vez, influyen en el mejoramiento de las condiciones del transporte de carga en el ámbito local, departamental y nacional.

En ese sentido, Acevedo afirma que:

[...] se toma la decisión con mucho temor o miedo al comenzar, pero aun así dan comienzo al proyecto empresarial en un lugar muy pequeño en las antiguas bodegas de COLTRAILER en un espacio no mayor a 150 metros cuadrados, pero ante todo, con el convencimiento de hacer algo innovador, de diseñar y construir productos funcionales que aporten a la evolución del transporte boyacense y colombiano, con plataformas para tráiler, tanques pequeños para estaciones de servicios y productos para el suministro de combustibles en zonas rurales, de la mano con todo el tema de mantenimiento que siempre ha estado ligado con el crecimiento industrial (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

La principal motivación que tuvo el grupo de fundadores de Tractec S.A.S. fue el choque generacional; al respecto, el gerente de la empresa menciona:

En esa parte nunca he escatimado que en la creación de empresa a uno le da físico terror, uno se siente solo, no sabe cómo hacer, cómo moverse, pero decidimos dar ese paso adelante, lanzarnos al agua. Durante todo ese proceso afortunadamente logramos consolidar la empresa, sostenerla, pues hacerlo con una empresa nueva no es fácil, uno no sabe cómo hacer para pagar los servicios, cómo va a pagar

una nómina, una secretaria, cómo va a responder y si va a tener la aceptación del mantenimiento que ofrece y los productos que tiene el mercado, es complejo, como ser humano uno se siente bastante intimidado (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

5.2 Contexto actual de la empresa

Para López (2015), la empresa Tractec S.A.S., desarrolla una manufactura artesanal, lo que permite evaluar a cada trabajador de acuerdo con su desempeño y analizarlo desde su área específica de trabajo (armado, soldadura, servicios auxiliares, pintura y ensamble, entre otros). Igualmente, el autor afirma que esta empresa tiene una actividad de tipo manufacturero orientado al sector automotor, por esta razón los insumos utilizados durante su proceso de producción tienen características diversas en cuanto a sus volúmenes, formas, tamaños, cantidades, materiales, etc.

En la actualidad, Tractec S.A.S. desarrolla actividades en un área aproximada de 300 metros cuadrados; su principal fortaleza es el análisis del mercado y de los clientes y la aceptación del portafolio de productos a través del tiempo. En tal sentido, su gerente general afirma que se han propiciado las condiciones para desarrollar adecuadamente la actividad empresarial, materializando de esta forma el sueño de desarrollo, crecimiento industrial y generación de empleo en que se ha convertido Tractec S.A.S.; esa es una de las mayores satisfacciones que se tiene en un proceso de crecimiento industrial.

Al realizar un paralelo entre la empresa en sus comienzos y la organización que existe actualmente, el Ingeniero Jairo Acevedo, gerente general, reconoce que ha contado con una suerte infinita:

Agradecemos al sector del transporte porque ha sido un crecimiento bastante interesante durante 15 años, donde inicialmente utilizamos la mano de obra con muchas privaciones de elementos de trabajo, sin equipos de soldadura adecuados, sin equipos que permitieran que la seguridad de las personas pudiera desarrollar la actividad con seguridad, sin que se pudiera consolidar un proceso serio y responsable y que a través del tiempo pudiera competir a nivel nacional (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

Por otra parte, al tiempo con el crecimiento de la organización las necesidades de los clientes también avanzan; ante esta realidad, el equipo de trabajadores busca generar soluciones efectivas y económicas,

inherentes al sector del transporte de carga; de esta forma, Tractec S.A.S. se convierte en una alternativa de solución a pequeños y grandes problemas, proporcionándole a todos los miembros de la organización un aprendizaje adaptativo y de realimentación acerca de la cadena productiva metalmeccánica, la cual ha venido evolucionando a través de los años. De ahí que exista una diversificación de productos y materiales que se utilizan diariamente, de la mano con el desarrollo y la innovación de todo el proceso como empresa, sumado al recurso humano calificado, ingenieros de gran desempeño, al igual que administradores y contadores, en su gran mayoría boyacenses.

Adicionalmente, dentro de los reconocimientos que ha recibido la empresa, en el 2010 obtiene la certificación en Gestión de la Calidad ISO 9001-2000 y se re-certificó con la norma ISO 9001-2008 en agosto de 2012; adicionalmente, ha recibido las certificaciones en calidad y manejo de aceros especiales, proceso que duró aproximadamente tres años antes de conseguir esta certificación, convirtiéndose en la única empresa en Latinoamérica, en manejar una línea de estos aceros, y la segunda en Colombia con otro tipo de productos de la misma línea metalmeccánica.

5.3 Coyuntura económica

Con respecto a la cercanía de la empresa con el sistema bancario privado, este es identificado como un aliado importante en el proceso de crecimiento por parte de las directivas de Tractec S.A.S.; es evidente que los bancos han contribuido al proceso empresarial, el cual requiere constantemente de un fuerte músculo financiero. A veces, no se cuantifica por parte de los empresarios el costo total, ni el nivel de endeudamiento para lograr los objetivos primordiales, dentro de los cuales sobresalen las mejoras de los procesos de producción y la reducción de costos; por lo anterior, se puede afirmar que el 100% de la deuda de la empresa está con la banca privada.

En torno al capital de trabajo, esta organización se ha caracterizado durante su existencia por su planificación a mediano plazo, pero, dadas las condiciones actuales del mercado, se ve obligada a una proyección de la deuda en el tiempo, reflejo claro del momento coyuntural por el cual está pasando la economía nacional y en especial el mercado metalmeccánico.

Complementariamente, para el ingeniero Acevedo existe un factor fundamental que intervino directamente en el proceso de crecimiento:

la nueva política tributaria, considerando que dicha política afectó profundamente la inversión, debido a que el terror a los impuestos hizo que todo proyecto de expansión se detuviera casi por completo, lo cual derivó en problemas y sus respectivas consecuencias para el personal de la empresa, tanto empleados como proveedores; un golpe total a toda la cadena productiva y al sector industrial y empresarial.

Con los proveedores, el tema de cartera es más complejo, porque a juicio del gerente general de Tractec S.A.S. “se devuelve la cadena productiva”, ya que a partir de un tiempo de entrega promedio de 30 días desde el inicio de la fabricación, tiempo establecido por la empresa, hay una serie de costos fijos y de mano de obra que se deben cubrir, los cuales se amplían cuando los 30 días se extienden a 3 o 4 meses.

En la actualidad, la empresa cuenta con un departamento de ingeniería, el cual tiene una base de planos y maquetas; de esta forma se cambió, para bien, el sueño inicial que consistía en establecer una organización ideal, la cual tomó forma hace diez años con la adquisición de maquinaria idónea, por ejemplo, una cortadora de plasma y una dobladora. Con los nuevos equipos, la empresa pasó a realizar actividades claves que antes tardaban hasta tres días en tan solo diez minutos.

5.4 Clientes

En la relación con los clientes y el manejo de la cartera de la empresa se dan prácticas bien interesantes; tiempo atrás, las empresas comercializaban equipos a partir de un anticipo económico, “ahora los empresarios deben tener tres o cuatro capitales para mantenerse en el negocio, pero nosotros tenemos una ventaja adicional en la empresa y es que los equipos que se fabrican actualmente se realizan por la modalidad de leasing” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017). Durante la transacción, los compradores firman un contrato donde una vez fabricado y entregado el equipo, se cancela entre los 30 y 45 días. Definitivamente, los clientes tienen las condiciones dominantes del mercado en este momento, ya que son ellos quienes disponen del dinero.

Como consecuencia, el mercado actual, y en especial la parte industrial, es exigente en cuanto a los tiempos de entrega, de tal forma que en la actualidad se castigan duramente los retrasos y las demoras; así mismo, los márgenes de rentabilidad son mínimos para hacer inversión, adquirir maquinaria necesaria y ser competitivos en el sector, y a la vez poder exportar, lo cual ha sido una realidad gracias a la modificación y

reestructuración de los procesos de producción, ya que sus costos se han incrementado hasta en un 30% en los últimos años.

Por otra parte, y dentro de las tendencias en el transporte actual, se evidencia la disminución de costos; por lo anterior, Tractec S.A.S., consciente y consecuente con su segmento de mercado, busca continuamente la disminución en los costos de fabricación, además, propende por la reducción del peso de sus productos con el fin de aumentar la capacidad de carga; de esta forma, la empresa busca constantemente el desarrollo de soluciones a partir las nuevas tendencias, trabajando recientemente con empresas que están fuera del país, particularmente, el caso de un molino sueco dedicado a la fabricación de aceros especiales de alta resistencia.

5.5 El talento humano

En Tractec S.A.S., uno de los mayores desafíos ha consistido en conseguir talento humano, y en retenerlo, teniendo una base de personas que siempre han trabajado con la organización; pero ahora, los procesos se han reforzado con el uso de computadoras y programas de desarrollo de productos, dentro de los cuales sobresale la inclusión de la mujer, en diferentes labores, incluyendo las operativas, manejando máquinas pequeñas y, además, materializado beneficios puntuales en la parte laboral.

El gerente general de Tractec S.A.S. describe su política laboral como un trato en familia, ya que el índice de órdenes de prestaciones de servicio es mínimo; el equipo de trabajo de la empresa está conformado en su gran mayoría por personal especializado, con contratos a término fijo e indefinido; la selección se hace a través de procesos estandarizados desde la inscripción, la selección y las entrevistas; los trabajadores gozan de un adecuado ambiente laboral y prebendas como el transporte puerta a puerta y, ante todo, un entorno agradable, donde las relaciones interpersonales son respetuosas, con el menor número de niveles jerárquicos. En tiempos de alta demanda, la planta alcanza a albergar hasta 220 trabajadores, dependiendo de las solicitudes y requerimientos de productos, llegando a trabajar incluso en 3 turnos de trabajo continuo a nivel operativo, más no administrativo, pues el personal de esa área trabaja en jornada diurna.

Dentro del proceso de jerarquización de la producción, las directivas han aprendido a escuchar a las personas; inicialmente, el gerente tomaba y ejecutaba las decisiones, pero con el paso de los años se le

dio participación al personal operativo y el administrativo, del área de ventas, del área de contabilidad, así como la gerencia y la subgerencia; todos aportan diferentes puntos de vista, lo que permite a las directivas tomar decisiones en temas fundamentales, lo cual genera tranquilidad a los socios y también a los clientes.

5.6 Factores claves de éxito

5.6.1 Diversificación del producto

Quizás Tractec S.A.S. puede describirse empresarialmente, en una palabra: *diversificación*; ese término recoge su historia, sus logros y también los desafíos que ha superado a lo largo de su existencia; todo está plasmado en su portafolio de productos y servicios, en la estandarización de sus procesos y en la reputación con que tiene entre sus clientes. La empresa ofrece productos que contrarrestan dificultades particulares del sector transporte, por ejemplo, los equipos convencionales importados llegan de 2.40 metros de ancho sin opciones; por otra parte, la legislación colombiana permite hasta 2.60 metros, por consiguiente, el área de diseño de la empresa ha estandarizado equipos con esta dimensión para un mejor funcionamiento.

Lo anterior ha sido uno de los elementos más fuertes dentro del proceso de crecimiento; de esta forma, el cliente que se acerca a las instalaciones de la empresa empieza un abordaje administrativo seguido de un proceso operacional en el cual, a partir de las especificaciones técnicas de sus requerimientos, recibe respuesta a sus necesidades específicas y conforme a la finalidad del equipo.

Este procedimiento también se realiza de acuerdo con los gustos y necesidades de uso, en los cuales se incluyen los complementos, a fin de brindar todo lo necesario para que los equipos estén lo más completos que se pueda. En tal sentido, hace parte de la política de calidad de la empresa el hecho que sus clientes puedan trabajar completamente tranquilos, buscando solucionar detalles, debido a que todos los días se acercan a la empresa diferentes compradores en busca del equipo idóneo con el cual se solucione algún tipo de problema.

Gran parte del éxito en la diversificación de la producción radica en el uso de aceros especiales que permiten disminuir el grosor de la platina y aumentar la capacidad de carga, entendiendo que la platina

es una lámina que tiene un ala superior, una inferior y un alma; con estos tres componentes se busca disminuir el peso y a la vez proporcionar una capacidad de carga mayor a la que normalmente se usa, convirtiéndose en una empresa innovadora en el país; es así como el molino sueco, proveedor de dicho acero, ha enviado técnicos para certificar todo el proceso y el acompañamiento para el desarrollo de los productos.

Otro factor al cual le apunta Tractec S.A.S. es la disminución de CO₂ y otros gases que estos vehículos emiten por el peso; es una empresa que no solo busca la disminución de peso bruto, sino que le apuesta al desarrollo de productos amigables con el medio ambiente, eso es parte del desarrollo que se propone Tractec S.A.S. a futuro.

Adicionalmente, a partir de la subida constante del precio del dólar, Tractec S.A.S. optó por iniciar un proceso de fabricación de sistemas neumáticos para las suspensiones de la maquinaria y los equipos de la empresa, los cuales eran importados anteriormente; esta decisión que hizo parte del cambio estratégico liderado por el departamento de ingeniería, llevó a la conclusión de que la empresa cuenta en la actualidad con maquinaria e inversión necesaria para desarrollar este tipo de suspensiones, lo cual permitió, finalmente, disminuir los costos de fabricación y propiciar modelos propios de suspensiones que antes se importaban de Estados Unidos o de México y que ahora se fabrican en un 80% dentro de la planta, con miras al mercado del transporte nacional. Toda esta gestión se tradujo directamente a una reducción de costos de fabricación de plataformas, volcos y tráiler, entre otros equipos.

5.6.2 El talento humano

Otro de los pilares que sostienen el éxito de la empresa es su gente, ya que la innovación y el desarrollo de equipos de calidad gira en torno a la capacitación del recurso humano, apoyada especialmente por los proveedores con miras al otorgamiento de certificaciones a procesos en diferentes dependencias de la compañía, buscando siempre proveer diseños de vanguardia con los más altos estándares de calidad. Por ejemplo, el proveedor del acero, material con el que se construyen gran parte de los productos, realiza constantemente seguimientos y capacitaciones a operarios e ingenieros de la empresa como parte de su servicio postventa y a la vez certifica los procesos y a los colaboradores de Tractec S.A.S.

Por lo tanto, aprovechar el talento humano e incluir nuevas tecnologías y procesos sistematizados ha permitido ser mucho más proactivos; buena parte de los operarios que antes manejaban una máquina de manera empírica a partir de capacitación y formación adecuada, hoy en día sacan el mayor provecho y tienen más logros, lo que le permitió a la empresa trabajar con clientes no tradicionales, como la industria cementera, logrando ampliar el portafolio y también el panorama de la empresa.

5.6.3 Herencia generacional

El gerente general y fundador de Tractec S.A.S. fue motivado por la herencia que recibió de su padre, un empresario que le sembró la semilla del emprendimiento y la idea de que las cosas, por difíciles que sean, se pueden lograr, con tesón, disciplina y constancia. Ahora, es tarea del ingeniero Acevedo transmitir esta motivación y este empuje a las nuevas generaciones, en las que está su hijo mayor, quien hace parte del equipo de trabajo como director de calidad y muestra gran interés por la empresa y por el legado de su padre.

5.7 Dificultades enfrentadas

5.7.1 Desarrollo e innovación

En la última década, el país ha tenido un desarrollo importante en cuanto a innovación tecnológica, tarea que no ha sido fácil dada su ubicación en el escalafón de innovación tecnológica e industrial; en ese sentido, Jairo Acevedo, gerente general de Tractec S.A.S. sostiene que en este sector es casi imposible la innovación tecnológica y afirma al respecto:

Nosotros hemos podido surgir en medio de la crisis porque contamos con el apoyo de nuestros proveedores, entre ellos se encuentra el Molino Sueco, una fábrica que nos ha ayudado, implementado una disminución de costos para hacerlo, pero los procesos de innovación y desarrollo que muchas veces existen en el mercado y que el gobierno promulga, tal vez el 99% se lo llevan los departamentos grandes como Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca; mientras que en Boyacá no hemos tenido acceso a ese tipo de procesos, lo que ha generado que nos toque solos, por inversión propia todos estos procesos (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

Por lo general, a la hora de incorporar maquinaria sofisticada para los diferentes procesos productivos dentro de las empresas, los nuevos equipos tienden a sustituir la mano de obra; sin embargo, ese temor no tiene cabida dentro de la empresa Tractec S.A.S., pues al introducir maquinaria de última tecnología no se reemplaza el recurso humano, sino que se reorganiza en procesos complementarios, modificando a la vez los flujogramas de procesos con miras a la reducción de los tiempos y costos de producción.

En cuanto a la elaboración de diseños y la confidencialidad en el manejo sensible de información crítica, el gerente afirma: “Nosotros preferimos que nos copien el producto a copiarlo, imponemos el proceso, eso es una ventaja inmensa y patentar algo para después incurrir en demandas, convirtiéndose en un proceso engorroso, costoso y en una pérdida de tiempo y un desgaste logístico” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

A partir del año 2013 Tractec S.A.S. logró complementar sus procesos y adquirir maquinaria especializada tipo CMT, con lo cual pudo acceder exitosamente a clientes fuera del país y así, diversificar su portafolio de productos. No es difícil analizar la demora y el costo que representaría para esta empresa, reaccionar y superar los desafíos del libre comercio, luego de once años de existencia; no obstante, al cabo de cinco años, la empresa se ha convertido en un referente para el sector metalmeccánico a nivel nacional, consiguiendo exportar a diferentes mercados.

La introducción de la innovación en los diferentes procesos productivos de la empresa tiene ciertos riesgos, algunos de los cuales son costosos, pues es complejo innovar y trabajar bajo prueba y error; en tal sentido, el ingeniero Acevedo reconoce que también se han tenido fracasos, pero después de ciertos desarrollos comienza a existir satisfacción. Aunque en ocasiones se sienten solos y los procesos de innovación han sido gravosos y absolutamente difíciles de lograr, la empresa ha ido adquiriendo una experiencia que le permite fortalecerse cada día más, lo cual concuerda con el adagio popular que reza: “la experiencia hace al maestro” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017); así, por su trayectoria Tractec S.A.S. es hoy por hoy experta en el manejo de aceros especiales y lo aprovecha continuamente en beneficio propio; ninguna otra empresa en el país cuenta con esa experticia.

5.7.2 El mercado, la competencia y los costos de fabricación

Tractec S.A.S., cuenta con certificaciones de calidad ISO 9001-2000 y 9001-2008, sin embargo, sus directivas son conscientes de que estar legalmente constituido en Colombia cuesta; realizar las capacitaciones pertinentes sobre normas de seguridad en manipulación de maquinaria y materiales especiales, son cargos onerosos que no necesariamente se transmiten a los precios de venta de los productos.

Paralelamente, la competencia a nivel mundial es fuerte, especialmente con el mercado chino el cual, a partir de la apertura económica y los tratados de libre comercio e independiente de la calidad de sus productos, ha desplazado la producción de las empresas colombianas que no estaban preparadas ni capacitadas para esa competencia. El Ingeniero Acevedo manifiesta que las diferentes dificultades dentro de estos procesos de afrontamiento comercial hicieron que Tractec S.A.S. se amparara inicialmente en el proceso de mantenimiento de los equipos, divisando una gran oportunidad de fortalecimiento en la fabricación de determinados productos, para ir abriendo ese marco general y poder enfrentarse a la competencia foránea.

Puntualmente, la empresa ha sido afectada por el mercado externo debido a que están llegando al país volcos, tráileres y otros productos metalmecánicos provenientes de Brasil y México; si bien los fabricados en Tractec S.A.S. son mucho más económicos, la diferencia radica en que los chasises provenientes de México ya vienen incorporados con un motor y eso los hace arancelariamente atractivos ya que bajan el precio de manera global, sin mencionar que en la entrada al país tienen una serie de bondades y beneficios por parte de sus países de origen permitiéndoles exportar, lo cual se traduce en una disminución del precio entre un 18% o 20% menos, mientras que la empresa local debe asumir entre otros costos el IVA del 19%.

5.7.3 Talento humano especializado

Otra dificultad del sector afrontada por Tractec es la retención del personal operativo; los profesionales de alta calidad son personas en las que generalmente la empresa ha hecho una inversión importante en capacitación, con el fin de certificarse en los diferentes procesos en los cuales está inmersa; sin embargo, la dificultad en este aspecto radica en que una vez el profesional se especializa, recibe su certificación y adquiere la experiencia, se vuelve muy atractivo laboralmente para la competencia, lo cual a veces concluye en una fuga de capital humano.

Además, existen en la región ofertas de trabajo con atractivos paquetes salariales, aparentemente integrales pero difíciles de cumplir; este tipo de competencia desleal afecta la productividad y continuidad del recurso humano calificado, de lo cual se derivan costos y gastos adicionales que deben ser justificados dentro de la actividad económica, inherentes a una serie de certificaciones con que cuenta la empresa con miras a garantizar la calidad a través de la selección de proveedores y de los insumos, su procedencia y también la guía del producto.

5.7.4 La regulación excesiva

Por otro lado, también se convierte en un dolor de cabeza para la empresa el tiempo que las directivas y el personal especializado deben dedicar a recibir las visitas regulatorias de entidades como la DIAN, el Ministerio de Trabajo, Corpoboyacá y el Dane. Por ser un blanco visible, y por el requerimiento de las instituciones estatales y en especial de las certificadoras, Tractec S.A.S. tiene personas con la función exclusiva de atender dichas instituciones.

5.7.5 Desmotivación

En definitiva, las dificultades más grandes que afronta una empresa de cualquier sector, como lo es Tractec S.A.S. en el sector metalme-cánico, están relacionadas con la motivación empresarial. Debido a la gran carga tributaria y laboral vigente, el 99% del tiempo la empresa vive incertidumbre por aspectos legales, laborales, comerciales y hasta por asuntos políticos, lo cual se agrava por la falta de apoyo institucional para realizar avances en innovación, emprendimiento y desarrollo tecnológico, respaldos deseables con los que todo empresario legalmente constituido quisiera contar para poder expandirse y darse a conocer, tanto comercial como institucionalmente.

Con todo lo anterior, los socios de Tractec S.A.S. siguen aferrados al sueño de generar empresa, brindando empleos dignos y de calidad a las familias boyacenses, ya que la mayoría de los trabajadores son cabezas de familia, lo cual genera un peso y una responsabilidad social y enorme. Todos los días las premisas de las directivas de la empresa giran en torno a ¿qué hacer?, ¿cómo? y ¿cuándo?, y en tal medida, la vida del empresario es difícil, con dedicación de 24 horas diarias, todas las semanas del año (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2007).

5.8 Desafíos comerciales actuales y proyectados

5.8.1 Perspectiva en el mediano plazo

La visión y la misión de la empresa están orientadas a la diversificación del portafolio, pretendiendo incursionar en la fabricación de equipos médicos y ambulancias; también, se visualizan en la fabricación del acero, con lo cual esperan minimizar los costos y trasladar la disminución al precio final de sus clientes; de esta forma buscan generar utilidades operacionales para todos, y con esto, ganar competitividad. Tractec S.A.S. le apuesta a la exportación sostenida y basada en puntos propios de ensamble y venta, a través de maquilas fuera del país.

La disminución del peso en los diferentes productos y la estrategia que apunta a este propósito es una clara manifestación de lo que la empresa hace cada día, como vivir atenta a los cambios en el mercado de equipos de transporte y participar continuamente en ferias del sector, tanto dentro como fuera del país; mecanismo mediante el cual busca y mira formas de un desarrollo que pueda implementarse bajo la premisa: “no hay que inventar lo que ya está inventado” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

En palabras del gerente de Tractec S.A.S., la situación actual en términos comerciales es muy compleja, debido a los altibajos que no faltan en la producción a escala; sin embargo, ante esta realidad la empresa responde con recursividad, al tiempo que avanza en líneas de fabricación para varios campos, siempre en busca de la sostenibilidad.

Ir tras otros mercados requiere tomar conciencia de lo que se tiene y de lo que se puede lograr afuera, también, contar con el conocimiento adecuado para tener un nivel a la altura de las ferias internacionales; al respecto, la empresa en los últimos años ha participado en los eventos feriales más importantes del sector metalmecánico y de proveedores en diferentes países, entre ellos Brasil, México y Alemania, siempre con el deseo de estar al día en cuanto a avances tecnológicos, nuevos proveedores, contactos estratégicos, alianzas, etc.

Ir a la vanguardia de los avances es importante tanto en materia de insumos como para reestructurar el portafolio de productos, pensar en la posibilidad de inyectarle aire a la llanta desinflada de una tractomula mientras va andando es una idea que asombra, pero con innovación se vuelven algo simple, del diario vivir; hay que estar alerta a toda innovación que beneficie a cada empresa.

5.8.2 Experiencia internacional

De una forma empírica, la empresa decidió emprender en el comercio internacional, sin políticas o estrategias definidas, apoyada únicamente en las fuerzas de la oferta y demanda; fue un camino por donde logró una interesante trayectoria al concretar negocios con diferentes países y más recientemente con empresarios de Corea y del Perú, quienes han visitado la planta de Tractec S.A.S. en la ciudad de Paipa; sin embargo, no es fácil cerrar negocios con el mercado externo, ya que las propuestas serías demoran mucho en concretarse, lo cual se ha logrado subsanar a partir de agentes internos que tienen mercados asegurados y experiencia.

Tractec S.A.S. ha hecho presencia en mercados internacionales como Venezuela, México, Ecuador, y mercados no convencionales como República Dominicana; en estas incursiones ha sido notable su capacidad para sortear dificultades, teniendo como estrategia el aprovechamiento del transporte tradicional de carga, desde la costa hasta el interior y en ese mismo transporte llevar carga. Ingresar al mercado de Brasil ha sido casi imposible, debido al posicionamiento de empresas con casi 110 años de tradición; por el contrario, el ingreso a México se logró a partir de alianzas con una empresa del sector petrolero; el aporte de diseños especiales en los equipos se convirtió en pasaporte para ingresar al mercado mexicano, de gran importancia por su cercanía con Estados Unidos y por su fortaleza en las maquilas.

A propósito del servicio de maquila, el ámbito internacional de Colombia se limita solo a la empresa Mercedes Benz, lo cual ha sido una experiencia bastante interesante en cuanto a calidad y perfección, ya que cada proceso es enviado a Alemania, donde lo analizan, lo aprueban, y vuelven a procesar.

5.8.3 Credibilidad en el departamento

El reconocimiento en la calidad de sus productos y el prestigio alcanzado como empresa líder del sector metalmecánico, incluso, destacarse entre los fabricantes de tráiler a nivel nacional, parece no ser suficiente para que algunos sectores reconozcan el liderazgo industrial de Tractec S.A.S., hecho que produce sinsabores a las directivas de la empresa.

En ese sentido, el gerente comparte la siguiente anécdota:

[...] en alguna ocasión entregamos unos volcos para exportar a Venezuela y, por cada equipo, fue necesario realizar un proceso de legalización y de certificado de origen ante el Ministerio de Comercio Exterior para exportarlos; iniciamos pues el proceso y llegamos al Ministerio de transporte y la respuesta fue: “no creemos que ustedes sean capaces de fabricar eso en el país”, tuvimos que explicarles que ya llevábamos como unos 30 equipos, tuvimos incluso la visita de un funcionario del Ministerio de Comercio Exterior que se cercioró que en verdad fabricamos los equipos que íbamos a exportar (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

La lección anterior deja ver la falta de convicción y creencia en las capacidades de los empresarios para romper con los paradigmas y atreverse a ir más allá de lo convencional; se considera que solo las grandes compañías con robustas instalaciones y excelente músculo financiero pueden llegar a realizar exportaciones como la mencionada; incluso, existen personas y organismos que se resisten a creer que en el departamento hay mano de obra calificada, con capacidades y voluntad para trabajar.

Con respecto a la articulación empresarial y las políticas estatales, la empresa ha propendido por ser muy proactiva y estar inmersa en procesos con entidades estatales, especialmente con Procolombia, participando en ruedas de negocios y desenvolviéndose en diferentes áreas y ámbitos en los cuales puede recibir algún apoyo; pero, básicamente hay algo que no ha permitido llegar a otros mercados, se trata de que en otros departamentos existen instituciones dedicadas a la elaboración de proyectos, mientras que en Boyacá no se cuenta con un doliente que pueda promover las diferentes iniciativas.

En diversas convocatorias estatales se establecen líneas de fomento y desarrollo, pero lamentablemente en la región, tradicionalmente no se cuenta con las instituciones o personas que apoyen la formulación y estructuración de proyectos para el acceso de estos recursos. Hasta ahora se está empezando a ver que algunas empresas de Boyacá acceden a los beneficios económicos que se están entregando para innovación y Tractec S.A.S. hace parte de este reducido grupo.

Lastimosamente, las directivas de la empresa no identifican fuentes efectivas de acompañamiento y asesoría que permitan plantear y ejecutar esos proyectos, principalmente porque su materialización

requiere de tiempo, recurso humano y capital, de lo cual carecen las pequeñas y medianas empresas en el departamento.

Adicionalmente, el ingeniero Jairo Acevedo, considera que el apoyo a los empresarios por parte de agentes articuladores de política pública, debe estar vinculado a condicionamientos y en espera de una realimentación; en palabras de Acevedo: “merecimiento propio de ganárselas y lucharlas” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017). Por tanto, se necesita un plan de acompañamiento en los diversos procesos de articulación productiva, asimismo, proporcionar créditos blandos a largo plazo para poder desarrollar diferentes iniciativas, además, oxigenar a las organizaciones ya que, según Acevedo, al empresario le corresponde tomar su capital de trabajo e invertirlo en innovación y desarrollo.

Precisamente, a lo largo de la existencia de Tractec S.A.S. se han propiciado alianzas con varias empresas en busca de materializar un parque tecnológico en la región; el gerente afirma haber presentado la propuesta en diferentes ocasiones y escenarios, desistiendo finalmente por la falta de interlocución a nivel gubernamental e incluso dentro de los mismos empresarios locales; en ese propósito se encontró con la excusa recurrente de que los industriales no son “persistentes”, que se apartan fácilmente de nuevos proyectos; ante esa situación, (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017) sostiene que los directivos tienen que lidiar con lo que a diario se presenta, y vivir a la expectativa de nuevas iniciativas.

CONCLUSIONES

Tractec S.A.S. se convierte en un caso empresarial de éxito, a partir de sus historias y con base en lo que sus propietarios hacen día a día por transformar la visión de corto plazo y la incredulidad con que se convive en el sector empresarial boyacense.

Es evidente que el proceso de independencia que decidió asumir la empresa no fue fácil, pero generó un mayor desarrollo en su proceso productivo, organizacional y directivo, haciendo crecer la cobertura del mercado, propiciando satisfacción a los clientes y estableciéndose como una fuente generadora de productos innovadores y de calidad.

Esta empresa entiende su competencia tanto en el ámbito regional o nacional como en el internacional; su realidad no es vista como una

dificultad sino como una estrategia para ser competitivos, a través de tecnología, implementación de buenos procesos, y motivados por la calidad que implementan en el desarrollo de su producto; en el momento de la venta y en la postventa se tiene claridad del enfrentamiento con grandes competidores, pero su atención se centra en atender las necesidades de sus actuales clientes.

Se evidencia en la empresa una motivación moderada para desarrollar un mejor producto, a partir de la implementación de tecnología con la finalidad de no perder sus clientes internos y, de ser posible, captar algunos externos, bajo la premisa que identifica a la empresa desde sus comienzos: *mejorar cada día para ser competitivos frente a otros actores del sector a nivel internacional*.

En cuanto al esquema productivo, esta empresa sabe la necesidad de trabajar con todos los grupos de interés involucrados, desde los proveedores, los agentes regulatorios y los clientes externos, hasta los clientes internos y el equipo de colaboradores, sin dejar de lado a los propietarios, a fin de construir una visión de empresa líder de manera conjunta.

Cabe resaltar la habilidad y el criterio líder de las directivas para modificar exitosamente la organización en función de las mutaciones del entorno, que ejercen presión a diario sobre la empresa desde los ámbitos: económico, político, legal, ambiental y de transformación tecnológica, sin dejar de lado las exigencias y necesidades del mercado que permanentemente atiende y del cual no es el único agente participante.

Producto del ejercicio investigativo, los autores del presente capítulo pueden afirmar que se desmitifican dos grandes premisas que existen en el imaginario colectivo, entre personas del común: la primera es que en Colombia es muy difícil hacer empresa, lo cual se desvirtúa a partir de este estudio de caso, donde se refleja que todo es posible con tesón, esfuerzo, sacrificios controlados y aprovechamiento de las ventajas competitivas y productivas del medio. La segunda desmitificación radica en el hecho de que, contrario a la creencia popular, la innovación empresarial se puede dar en cualquiera de los eslabones de la cadena productiva; simplemente se debe centrar en la solución creativa, económica y funcional del segmento de clientes que se elige con miras a desarrollar lo que Kim & Mauborgne definen como la estrategia del océano azul.

Finalmente, el presente estudio de caso invita a los actuales propietarios de las empresas boyacenses a reflexionar sobre la preparación de las nuevas generaciones, con miras a conservar los legados empresariales, pero teniendo en cuenta los factores cambiantes y la evolución constante de los mercados a la que se ven abocados cada día; el propósito es que en la próxima generación se pueda ver un Tractec S.A.S. en cada uno de los sectores estratégicos del departamento, cuyo perfil sea no solo el más educado, sino también el más innovador.

Preguntas para el análisis

1. ¿Cuál considera usted que es la mayor dificultad que ha afrontado la empresa Tractec S.A.S.?
2. ¿Cuál considera usted que es el mayor acierto que ha tenido la empresa Tractec S.A.S. desde sus inicios?
3. ¿Cuál considera usted que es el mercado fuerte de Tactec S.A.S., respecto a los mercados internacionales o nacionales y por qué?
4. ¿Es una empresa que otorga credibilidad a sus clientes?, justifique su respuesta.
5. ¿Son un acierto las decisiones administrativas, financieras y de proyección que ha tomado Tractec S.A.S.?

Referencias

- López, A. (2015). *Propuesta para elaborar un manual de procedimientos para el manejo y control de inventarios en la empresa TRACTEC S.A.S.* (Trabajo de grado Administración de empresas). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Stake, R. E. (2010). *Investigación con estudio de casos* (5ta. Edición). Madrid: Ediciones Morata.

