



Cuadernos Latinoamericanos de  
Administración

ISSN: 1900-5016

cuaderlam@unbosque.edu.co

Universidad El Bosque  
Colombia

Vargas-García, Lina Marcela; Arellano-Guerrero, Alexandra Eugenia  
Oportunidades de negocio de tercerización en la cadena de valor interna de los ingenios  
azucareros del Valle del Cauca, Colombia  
Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XII, núm. 22, enero-junio, 2016, pp.  
85-94  
Universidad El Bosque  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409646647008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Oportunidades de negocio de tercerización en la cadena de valor interna de los ingenios azucareros del Valle del Cauca, Colombia<sup>1</sup>

## Business opportunities outsourcing in the internal value chain in sugar mills Valle del Cauca, Colombia

## Oportunidades de negócio de terceirização na cadeia de valor interna dos engenhos de açúcar do Valle del Cauca, Colombia

Lina Marcela Vargas -García,<sup>2</sup>  
Alexandra Eugenia Arellano- Guerrero<sup>3</sup>

### Resumen

El propósito principal de este artículo es la identificación de oportunidades de negocio de tercerización de procesos en la industria azucarera del Valle del Cauca. Las evidencias presentadas en este artículo se basan en información obtenida a través de la observación, la entrevista estructurada y revisión de literatura. Se realizó un análisis de la cadena de valor interna del azúcar para hallar las oportunidades de negocio, luego se evaluaron en el modelo de Buskirk. De los resultados hallados se encontraron diez oportunidades de negocio potenciales, además de evidenciar los requerimientos de la industria azucarera a la hora de tercerizar un servicio.

**Palabras clave:** tercerización, industria azucarera, cadena de valor, oportunidad de negocio.

### Abstract

The main purpose of this article is to identify business opportunities process outsourcing in the sugar industry in Valle del Cauca. The evidences presented in this article, are based on information obtained through observation, structured interview and review of literature. It made an analysis of the internal value chain of sugar to find business opportunities, and then they were evaluated in the model Buskirk performed. From the results obtained, ten potential business opportunities, in addition to demonstrating the requirements of the sugar industry when outsourcing a service they are found.

**Keywords:** outsourcing, sugar industry, value chain, business opportunity.

### Resumo

O principal propósito deste artigo é a identificação de oportunidades de negócio de terceirização de processos na indústria açucareira do Valle del Cauca, Colômbia. As evidências apresentadas neste artigo baseiam-se em informação obtida através de observação, de entrevista estruturada e revisão de literatura. Realizou-se uma análise da cadeia de valor interna do açúcar para encontrar as oportunidades de negócio, seguida de avaliação sob o modelo de Buskirk. Nos resultados, além de se evidenciar os requerimentos da indústria açucareira na hora de terceirizar um serviço, encontraram-se dez oportunidades de negócio potenciais.

**Palavras-chave:** terceirização, indústria açucareira, cadeia de valor, oportunidade de negócio.

Recibido el 15/01/2016 Aprobado el 12/05/2016

1. Artículo de reflexión.

2. Administradora de empresas. Universidad Nacional de Colombia. Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Estudiante de doctorado en Gerencia Pública y Política Social, Universidad de Baja California. lmargasga@unal.edu.co

3. Administradora de empresas. Universidad del Valle. Magister Ingeniería de la Producción. Universidad de Sao Paulo. PhD. Ingeniería de la Producción. Universidad de Sao Paulo. Profesora asociada adscrita al Departamento de Ciencias Sociales, en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira. aearellanog@unal.edu.co

## Introducción

El mercado globalizado junto al progresivo cambio organizacional y la necesidad que tienen las grandes empresas de ser cada vez más competitivas, son razones que llevan a las empresas a dedicarse principalmente en sus objetivos misionales. Las empresas buscan crear ventajas competitivas, según Porter (2006), una empresa posee dos tipos de ventaja competitiva, una por tener costos relativamente bajos y la otra por diferenciación, es decir, que su capacidad para realizar las actividades de su cadena de valor es a menor costo que sus competidores y además las realiza de un modo original diferente al de su competencia.

Las empresas utilizan diferentes tipos de estrategias para lograr ventajas competitivas basadas en agregar valor a sus productos o servicios, una de ellas es la tercerización, herramienta basada en la especialización, la flexibilidad y la disminución de costos. La tercerización permite una mayor flexibilidad porque la empresa está menos comprometida con un tipo específico de tecnología, además, de permitir reasignar sus recursos en aquellas actividades que son sus competencias básicas. (Garcilazo Lagunes, 2012).

La tercerización es “la relación económica en virtud de la cual una entidad, el contratista, pide a otra entidad independiente, el subcontratista o proveedor, que se encargue de la producción o ulterior elaboración de materiales, componentes, piezas o subconjuntos, o la prestación de un servicio industrial, respetando las especificaciones que se establezcan” (citado en Linares, Pla, y Puig, 2009, p. 57), es decir, consiste en entregar una o más funciones a un proveedor externo, el cual se hará responsable de cumplir con los requerimientos exigidos por la empresa que lo contrata con los estándares de calidad solicitados por la misma. las empresas transfieren actividades principales no esenciales a proveedores especializados con el fin de mantener y mejorar las ventajas competitivas. (Elmuti y Kathawala, 2000, citados en Andrade, Sousa, y Alves, 2015).

Según González, Duque y García, (2014), “esta tendencia de gestión facilita además el establecimiento de redes de cooperación y especialización en las organizaciones que desean proporcionar productos y servicios a través de procesos más eficientes y competitivos”. (p. 15), por ello la mayoría de las grandes empresas que tienen sistemas productivos extensos la tercerización de servicios se convierte en una necesidad, generando oportunidades de negocio para las empresas especialistas en prestar servicios a estas industrias o para nuevas empresas que pretendan atender servicios usualmente contratados a través de esta modalidad.

En el presente artículo se estudió a la tercerización como una oportunidad de negocio dirigida al sector azucarero del Valle del Cauca, especialmente en la cadena de valor interna del azúcar, cabe aclarar que, a partir de la caña, además de azúcar, en el país se producen BioEtanol, BioEnergía e insumos fundamentales para diversas industrias, tales como vinagre, citratos minerales, plastificantes y ácido cítrico, generando valor agregado. (Asocaña, 2016).

En la cadena de valor interna del azúcar se identificaron oportunidades de negocio que pueden ser utilizadas en futuros estudios de negocio por emprendedores de la región. Para la identificación de las oportunidades de negocio se realizó un diagnóstico para evaluar cada una de las actividades que pueden ser tercerizadas en los ingenios azucareros, basado en el modelo de Richard Buskirk, en el cual se valoraron y se escogieron las oportunidades reales como hallazgo de la investigación.

## Metodología

El diseño general de la investigación se abordó desde el enfoque mixto, por una parte, se abordó desde el enfoque cualitativo con diseño no experimental para poder conocer las oportunidades de negocio que ofrece el entorno para el emprendimiento de la tercerización en la industria azucarera vallecaucana. Por otra parte, se abordó desde el enfoque cuantitativo que se vale de los números para examinar datos o información, en este estudio se utilizó el modelo de Richard Buskirk para evaluar las oportunidades de negocio de manera cuantitativa.

El tipo de estudio es descriptivo, debido a que la determinación de las oportunidades de negocio de tercerización de servicios en la industria azucarera del Valle del Cauca, es necesario identificar los elementos y las características que componen el problema, a su vez se tomó a la descripción como un subproducto de la observación que presenta los hechos tal como ocurren, los agrupa y convierte en información. (Méndez 2011).

## Herramientas de recolección de información

Las técnicas para la recolección de la información fueron la observación y la entrevista. El tipo de observación que se utilizó fue la observación no estructurada, porque en las visitas realizadas a los ingenios, se recogió y anotó toda la información posible, (Méndez, 2011), esto tomó un tiempo aproximado de tres meses, en los cuales se realizaron 12 visitas a los ingenios azucareros, entre las cuales la mitad fueron fallidas,

por falta de tiempo de las personas encargadas de dar la información. En las visitas se observó entre otras cosas, el proceso productivo del azúcar y el etanol en varios de los ingenios del Valle del Cauca, el manejo de materia prima y relaciones con los proveedores.

Por medio de la entrevista estructurada, se les hicieron las preguntas a todos los entrevistados, en este caso, a los colaboradores de los ingenios responsables de la subcontratación y se buscó que recibieran el mismo tratamiento: las mismas preguntas, en la misma secuencia, el mismo trato y sin posibilidad de desviarse de la estructura predefinida.

La realización de estas entrevistas tomó aproximadamente dos meses y medio, las citas concretadas casi siempre fueron canceladas a la hora de realizar la entrevista, además de que varios ingenios se negaron a realizarla. La insistencia no se hizo sólo por medio telefónico sino también de manera personal, logrando que tres ingenios accedieran a las entrevistas, luego de múltiples visitas a las plantas.

Además de las fuentes primarias, se utilizaron el análisis documental, el uso fuentes bibliográficas y la información suministrada vía web por las asociaciones relacionadas con el azúcar, la tercerización y el emprendimiento. Se revisaron documentos oficiales de Asocaña, Cenicaña y Fedesarrollo relacionados con el objeto de estudio, para conocer el proceso productivo de la elaboración de azúcar y cantidad de proveedores necesarios para el funcionamiento de la industria azucarera.

## Población y muestra

La población potencial para el estudio se seleccionó con base en el número de ingenios azucareros que hay en el Valle del Cauca en el año 2014, registrados en la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia, Asocaña, cuya misión es representar al sector azucarero colombiano y promover su evolución y desarrollo sostenible. Los ingenios azucareros del Valle del Cauca asociados a Asocaña son: Carmelita, Manuelita, María Luisa, Mayagüez, Pichichí, San

Carlos, Tumaco, Ríopaila-Castilla, y Providencia. (Asocaña, 2014).

Para la realización de este estudio, se trabajó con un muestreo no probabilístico, debido a que las características específicas no varían en ninguno de los nueve ingenios, por lo tanto, se toma una muestra representativa del 33,3% de la población, que equivale a tres entrevistas de los nueve ingenios. La muestra dirigida a los colaboradores de los ingenios azucareros del Valle del Cauca, encargados de la contratación de productos o servicios, ésta con el fin de identificar los criterios que se definen para tomar la decisión de tercerizar un proceso en la compañía.

## Modelo de Buskirk

Para la identificación de las oportunidades de negocio se realizó un diagnóstico para evaluar cada una de las actividades que pueden ser tercerizadas en los ingenios azucareros basado en el modelo de Buskirk, este modelo se refiere a una propuesta que formuló el Profesor Richard Buskirk de la universidad del Sur de California para evaluar los pros y los contras de las ideas potenciales de negocio. Es construida en lo que él denominó el Negocio "Modelo o Ideal".

(Good, 2000). El modelo contiene distintos factores que afectan las probabilidades de éxito de cualquier nuevo negocio. Basados en estudios anteriores se evidenció la eficiencia del modelo de Buskirk y se tomó la decisión de realizar el diagnóstico de oportunidades de negocio tomando como referencia dicho modelo.

En este modelo se valoraron y se escogieron las oportunidades potenciales como hallazgo de la investigación. Este modelo consiste en evaluar fortalezas y debilidades de cualquier idea a la que se desee valorar su potencial como oportunidad de negocio. Para ello, Buskirk definió un conjunto de características que deben cumplir las ideas de negocio, el cual consta de 20 características de ideas de negocio, a las cuales se les dio un valor de 1 a 10, para ser evaluadas (de 1 a 5 no cumple, de 6 a 10 cumple).

Características modelo "ideal"	No cumple					Cumple				
1) No requiere inversión.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) Se tiene un mercado ya establecido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Está claramente identificada la necesidad y el producto requerido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) Cuenta con una fuente confiable de provisión de insumos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) No tiene regulaciones gubernamentales adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) No requiere de una gran cantidad de trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Características modelo "ideal"	No cumple					Cumple				
7) Ganancia bruta del 100%.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) La demanda es frecuente y continua.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Las condiciones tributarias son favorables.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) Existe un sistema de distribución y/o comercialización, sólido y confiable.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11) Los clientes pagan por adelantado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) Es fácil lograr un gran impacto a través de una publicidad sencilla.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) Está exento de responsabilidad civil alguna (no afecta a los usuarios).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) No hay riesgo de obsolescencia. La moda no impacta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) Las condiciones medioambientales no afectan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16) No hay problema de derechos de propiedad intelectual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17) No hay competidores que me desplacen en el corto plazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18) Se puede establecer un precio que los clientes pagarían.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19) No exige tecnología sofisticada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20) Conozco todos los aspectos y detalles del negocio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Totales (frecuencias por columnas)</b>										

Tabla 1 Modelo para evaluar una oportunidad de negocio

Fuente: Rodríguez y Moreno, (s.f.). El modelo de negocio de Buskirk evalúa 20 ítems que permite establecer la viabilidad de las oportunidades de negocios.

La aplicación del modelo consiste en comparar cuánto se parece una idea de negocio al modelo planteado (ideal) y calificar que tanto cumple o no cumple dichas características. Una vez valorado el modelo, se analizan los resultados, mientras menor sea la diferencia que exista entre el modelo y la idea, esta tendrá mejores posibilidades de ser considerada una oportunidad y en consecuencia, ser desarrollada con buenas probabilidades de éxito.

### Cómo analizar el modelo

Según Rodríguez y Moreno (s.f.), los pasos para hallar los totales son los siguientes:

1. Coloque en la columna "A" los valores obtenidos en los totales del recuadro anterior.
2. Multiplique el resultado de la columna "A" por el valor de la columna "B" y el resultado anótelos en la columna "C".
3. Sume verticalmente los puntajes obtenidos en la columna "C" y coloque el resultado en el recuadro correspondiente al puntaje total.

	A		B		C
Total de aspectos valoradas en 1:		x	1	=	
Total de aspectos valoradas en 2:		x	2	=	

	A		B		C
Total de aspectos valoradas en 3:		x	3	=	
Total de aspectos valoradas en 4:		x	4	=	
Total de aspectos valoradas en 5:		x	5	=	
Total de aspectos valoradas en 6:		x	6	=	
Total de aspectos valoradas en 7:		x	7	=	
Total de aspectos valoradas en 8:		x	8	=	
Total de aspectos valoradas en 9:		x	9	=	
Total de aspectos valoradas en 10:		x	10	=	
Puntaje total					

Tabla 2 Valoración de puntajes obtenidos

Fuente: Rodríguez y Moreno, (s.f.). El puntaje máximo que se puede alcanzar con la metodología es 200 que significaría que tiene el perfil de una oportunidad de negocio.

### Interpretación del Puntaje Total

200 puntos a 170 puntos = Tiene el perfil de una oportunidad de negocio.

169 puntos a 140 puntos = Tiene potencial para ser oportunidad de negocio.

139 puntos a 100 puntos = Falta claridad para ser oportunidad de negocio.

99 puntos a 0 puntos = Deseche la idea.



## Resultados y discusión

### ¿Qué tercerizan los ingenios?

De las entrevistas realizadas en los tres ingenios se observa que estos están dispuestos a tercerizar aquellas actividades que no son centrales o estratégicas en su operación misional. Los ingenios conservan las operaciones de producción de azúcar y alcohol, siendo estas actividades las que agregan el mayor valor para los clientes. Mientras que las actividades que menos generan valor, coinciden al respecto con el mantenimiento de los equipos y contratación de personal altamente costoso, entre otros.

En cuanto a la identificación de las actividades a tercerizar es necesario que los ingenios clasifiquen las actividades de todos procesos en misionales y no misionales, una vez clasificadas se evalúan las actividades relevantes de la cadena de valor, en relación a sus potenciales proveedores, esto con el fin de que la organización utilice sus recursos en aquellas actividades que agregan valor al cliente y subcontratar las otras actividades en las cuales la organización no tiene capacidades en donde sea experta, (McIvor, 2000), es decir, se recurre a la tercerización en la producción de aquellos bienes o servicios para los cuales no tienen una ventaja comparativa, pero que son necesarios en el desempeño de su propio proceso de producción. (Silva Méndez, 2010).

La cadena de valor es utilizada como herramienta básica para examinar todas las actividades que desempeña la empresa, ésta descompone a la organización en sus actividades estratégicas para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. (Porter, 2002). Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores, por eso la tercerización es utilizada por los ingenios para obtener menores costos y mayor calidad. Se podrá realizar la tercerización siempre y cuando dicha actividad subcontratada reporte un menor costo o aumente la calidad del servicio o producto. (Aguilar, 2001).

Según Kaplinsky (2000, citado en Strachman & Milan, 2011), una cadena de valor puede entenderse como “un conjunto completo de actividades requeridas para viabilizar determinado producto o servicio, desde la concepción y la producción hasta la entrega al consumidor final y su disposición después del uso” (p. 188). El análisis de la cadena de valor es muy importante para los ingenios porque permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse al detalle el funcionamiento de una empresa, además la cadena de valor de una empresa se encuentra inmersa en un conjunto de actividades que incluye a su vez tanto las cadenas

de valor de sus proveedores como las de sus clientes. (Sánchez, 2008). Su objetivo es maximizar la creación del valor mientras se minimizan costos, así la empresa logra ampliar su margen.

Con la utilización de la tercerización como herramienta de gestión, se procura la maximización de estos beneficios y minimización de costos generando valor para la empresa y sus grupos de interés (White, 2000, citado en Echaiz, 2008), además genera mayor competitividad al no concentrarse en las actividades de apoyo y se cuenta con personas especializadas que prestan servicios que se requieren, de este modo los ingenios se concentran en las actividades que generan más valor agregado a sus clientes, y así ser más productivos.

Se evidencia que los ingenios están dispuestos a tercerizar cualquier tipo de proceso o servicio que no afecte directamente la producción de azúcar, eso incluye procesos administrativos hasta procesos de mantenimiento y limpieza a los equipos de la producción. Otro tipo de labores que están dispuestos a tercerizar por su complejidad son el mantenimiento de equipos especializados (equipos hidráulicos, equipos eléctricos, equipos con alto nivel de tecnología, bombas, válvulas, entre otros).

### Requerimientos de la industria azucarera a la hora de tercerizar un servicio

Con respecto a la decisión de externalizar funciones, los gerentes son quienes deciden en qué tipo de actividades van concentrar sus esfuerzos, y también cuales son actividades que se pueden tercerizar. Por lo general los ingenios se centran en actividades claves como los procesos de producción de azúcar (y de alcohol, para quienes tienen destilerías), y dejan en manos de terceros las actividades de apoyo, esto con el fin de ser más productivos, disminuyendo costos en la externalización de procesos inherentes al objetivo general de la empresa, además de reducir la nómina, se cuenta con mano de obra más calificada, mejor tecnología y más eficiencia.

También se observa que hay varios puntos de vista para tomar la decisión de realizar la tercerización de servicios, una desde el punto de vista económico (evaluando costos internos vs costos de subcontratación) y otros que toman como variable los riesgos, periodicidad y nivel de inversión que requiera esta nueva actividad.

En cuanto a los factores determinantes para la selección de los proveedores, se encuentra que definitivamente contar con una empresa constituida formalmente, es uno de los factores más importantes para que los ingenios puedan contratar a un proveedor, una empresa constituida legal-

mente puede responder con personal capacitado y equipos de punta que garantizarían un trabajo con calidad y con gran certeza que los tiempos y condiciones del trabajo subcontratado serán de total satisfacción.

En cuanto a los mecanismos utilizados para conocer el perfil de los emprendedores, se deja claro la rigurosidad de la evaluación de los proveedores para poder ser contratados, sumado las constantes visitas imprevistas por parte del personal evaluador de los ingenios a las empresas de tercerización para evidenciar la capacidad instalada, infraestructura y procesos productivos de los proveedores. De este modo, los ingenios tienen la certeza de no fallar al contratar un proveedor, y tienen la seguridad de que la empresa de tercerización va a cumplir con las especificaciones requeridas por estos.

Por medio de las entrevistas se confirmó que los mecanismos para evaluar a cada proveedor difieren en que hay algunos ingenios mucho más exigentes que otros en cuanto a los requisitos básicos necesarios para la evaluación de cada uno.

Las empresas que se deseen prestar sus servicios de tercerización a los ingenios deben tener muy en cuenta estos factores, como, por ejemplo, estar constituidas legalmente, tener buenas bases financieras, contar con la capacidad instalada necesaria, ser una empresa que ofrezca servicios o productos de calidad, entre otros.

A la hora de tercerizar es fundamental para los ingenios tener en cuenta el impacto a los grupos de interés (factor que ignoraron los entrevistados al responder la pregunta), por ejemplo, el caso de la huelga de los corteros de caña en el año 2008, (Montoya, 2011), los riesgos no los tuvieron en cuenta esto generó problemas y tuvieron que repensar y volver atrás porque se estaba generando un problema social grave en la región que ocasionó grandes pérdidas.

### **Beneficios que ofrece la tercerización a los ingenios azucareros**

Un beneficio fundamental que aporta la tercerización a los ingenios es compartir el riesgo, según Schneider (2004) el proveedor del servicio y el cliente trabajan juntos en beneficio mutuo, lo que permite a la administración de la organización, obtener un servicio de mayor productividad a un menor costo. El riesgo del negocio se comparte, pero también se reduce, dado que se contrata a un especialista para la realización de una actividad que antes llevaba a cabo un no especialista. Estas empresas además han identificado sus competencias medulares en ciertos procesos empresariales y han delegado la ejecución de otros procesos en manos de proveedores especializados. (González Correa, 2015).

Los ingenios tercerizan y comparten el riesgo en términos de responsabilidad, calidad y tiempo de cumplimiento, implícitamente el riesgo es compartido, y la empresa de tercerización asume parte del riesgo de la empresa que está tercerizando. La relación de subcontratación genera condiciones particulares de gobernabilidad, por parte de los ingenios sobre las empresas tercerizadas y que hacen parte de la cadena de producción. Gereffi y Kaplinsky (2001, citados en Sandoval, 2012) definen la gobernabilidad de la cadena de valor como las relaciones de autoridad y poder que influyen el proceso de toma de decisiones entre los actores de la cadena productiva y determinan cómo los recursos financieros, materiales y humanos fluyen y se localizan dentro de la cadena.

Los ingenios tercerizan porque bajan los costos y se cuenta con mano de obra especializada, pero pueden imponer condiciones al tercerizar porque son grandes productores que gobiernan la cadena productiva y pueden influenciar la toma de decisiones, para buscar bajar los costos del servicio que requieren, debido a que la empresa de tercerización es pequeña y va a estar subordinada a las condiciones que le impongan, si la empresa no acepta las condiciones, sencillamente se buscará otro proveedor que sí las acepte.

Es importante resaltar que difícilmente los riesgos asociados a la calidad y manejos de los tiempos de entrega, se asocian a la tercerización de un proceso en los ingenios, debido a que al momento de la contratación de un proveedor, este ya ha sido estudiado minuciosamente por un equipo interno o externo para evaluarlo y calificarlo en términos de infraestructura, estados financieros, constitución de la empresa, capacidad máxima, sistema de producción y de los controles de calidad, entre otros. Lo cual, disminuye altamente el riesgo para los ingenios, ya que se verifican los requisitos o especificaciones necesarios para dar cumplimiento al proceso a contratar, además de esto se estudian datos históricos de los servicios prestados por estos proveedores en otras empresas, como las referencias comerciales que acrediten su trayectoria, capacidad y cumplimiento de sus obligaciones.

En ese sentido, es poco probable que los ingenios tomen decisiones equivocadas al respecto de las empresas a las cuales se les confiará determinados procesos o actividades de la compañía. Por otra parte, el respaldo legal que tienen estas actividades de tercerización se torna un marco de obligatoriedad en el cumplimiento de los requerimientos por parte de los ingenios en términos de tiempos de entrega y calidad del servicio.

### **Estrategia del gana - gana**

En cuanto a la percepción que los ingenios tienen de la calidad de los proveedores, es de vital importancia que

los ingenios dejen de ver a la tercerización como una simple contratación y centrarse en el manejo integral de los proveedores debido a que este se ha convertido en un eje estratégico para la generación de valor en las organizaciones. Para fomentar la creación de valor se hace necesario considerar a los proveedores como aliados estratégicos, para que su participación sea más activa y se obtengan beneficios mutuos, esta es una de las razones de ser de la tercerización, partir de la premisa del gana – gana, fortaleciendo los flujos de información y conocimiento tendientes a maximizar la aportación de valor de los actores implicados en los procesos organizacionales. (Vásquez-Rizo y Gabalán-Coello, 2015).

Para llegar a lograr esta alianza estratégica es necesario generar confianza, para ello se recomienda que las grandes empresas den poder de decisión al proveedor en cuando a mejoras del proceso y aumento de calidad, en cuanto mejor sea el servicio o producto brindado por el proveedor, mayor será el valor que agregará a su producto o servicio ofrecido, de este modo ambas podrán fortalecerse, y tener un crecimiento mutuo.

## Riesgos para las empresas de tercerización

Adicionalmente a los impactos positivos mencionados por los ingenios, con base en la estructura de poder, se puede hablar de impactos negativos frente a las empresas de tercerización porque son de menor tamaño, el riesgo y las pérdidas de la tercerización quedan prácticamente asumidos por la pequeña empresa, entonces la competitividad del sector se ve reflejada solamente en las empresas grandes, porque en términos de las cadenas productivas están en una estructura de base piramidal donde los grandes y poderosos se benefician de los riesgos que asumen los más pequeños, pero es lógico que los ingenios nunca reconozcan estos impactos, es decir, ellos se van a beneficiar con base en los riesgos que asuman las empresas más pequeñas.

## Diagnóstico de oportunidades de negocio

Para la elaboración del diagnóstico de oportunidades primero se realizó la clasificación de los procesos misionales y no misionales para la producción de azúcar en los ingenios (Cenicaña, 2014), una vez clasificados se seleccionaron los siguientes procesos tradicionales susceptibles a tercerizar:

Procesos tercerizables
Preparación de Tierras
Control de malezas

Procesos tercerizables
Siembra de caña
Mantenimiento del cultivo
Cosecha de caña
Empacado
Almacenamiento y despacho
Alquiler de equipos (montacargas, Volquetas)
Mantenimiento de equipos (equipos hidráulicos, eléctricos, válvulas)
Limpieza y sanitización
Contratación personal
Capacitación
Remuneración e incentivos y evaluación de desempeño
Tecnología de la información
Contabilidad (cxc, cpx)
Compras Nacionales E internacionales
Almacenamiento de repuestos y suministros
Almacenamiento producto terminado

Tabla 3 Procesos tercerizables en los ingenios azucareros del Valle del Cauca

Fuente: elaboración propia, según resultados del estudio. Se muestran los 18 procesos tercerizables en los ingenios azucareros.

Una vez se identificaron los procesos susceptibles de tercerizar (posibles oportunidades de negocio), se evaluó cada actividad en el modelo Buskirk. Para realizar la valoración de cada actividad tercerizable en el modelo, se contó con el acompañamiento de un ingeniero industrial con experiencia en el sector azucarero, además de la búsqueda bibliográfica relacionada con cada actividad.

A continuación, se presentan los resultados de los totales de la evaluación de cada actividad tercerizable valoradas en el modelo de Buskirk en la siguiente tabla.

Procesos tercerizables	Puntaje
Preparación de Tierras	121
Control de malezas	130
Siembra de caña	138
Mantenimiento del cultivo	122
Cosecha de caña	116
Empacado	145
Almacenamiento y despacho	125
Alquiler de equipos (montacargas, Volquetas)	140
Mantenimiento de equipos (equipos hidráulicos, eléctricos, válvulas)	142



Procesos tercerizables	Puntaje
Limpieza y sanitización	147
Contratación personal	141
Capacitación	137
Remuneración e incentivos y evaluación de desempeño	137
Tecnología de la información	146
Contabilidad (cxc, cxp)	141
Compras Nacionales E internacionales	140
Almacenamiento de repuestos y suministros	148
Almacenamiento producto terminado	148

Tabla 4 Puntajes de evaluación según modelo de Buskirk  
Fuente: elaboración propia, según resultados del estudio.  
Se presentan los 18 procesos tercerizables con su respectivo puntaje según la valoración dada en el modelo de Buskirk.

En la tabla 4, se puede observar que ocho (8) de las oportunidades (preparación de tierras, control de malezas, siembra de caña, mantenimiento del cultivo, cosecha de caña, almacenamiento y despacho, capacitación y remuneración, incentivos y evaluación de desempeño) están en el rango de 139 puntos a 100 puntos, lo cual significa según el modelo de Buskirk, que falta claridad para ser oportunidad de negocio.

También se observa, que diez (10) oportunidades están en el rango de 169 puntos a 140 puntos, lo cual según la interpretación del puntaje total del modelo de Buskirk, tienen potencial para ser oportunidad de negocio. Las oportunidades dentro de este rango son las siguientes: almacenamiento de repuestos y suministros, almacenamiento producto terminado, limpieza y sanitización, tecnología de la información, empaque, mantenimiento de equipos (equipos hidráulicos, equipos eléctricos, válvulas), contabilidad (cxc, cxp), contratación personal, compras nacionales e internacionales, alquiler de equipos (montacargas, volquetas).

Una vez identificadas las oportunidades de negocio potenciales, los emprendedores pueden tener mayores posibilidades de crear empresas que puedan sostenerse en el mercado, según Varela y Bedoya (2006) “la existencia de una oportunidad de negocio clara y viable es requisito válido para pretender tener alguna posibilidad de éxito en el desarrollo de una nueva empresa (...) la oportunidad tiene que ser oportuna, coincidente con los gustos, deseos, necesidades, expectativas y capacidades del mercado”. (p. 32).

Se evidencia que las diez propuestas identificadas, tienen potencial para convertirse en empresas, además que el emprendedor que quiera tomar una de estas oportunidades, podrá hacer uso de la innovación

y ser más atractiva en el mercado, para aprovechar las ventajas que le ofrece la localización del clúster azucarero que obtiene mayor competitividad de externalidades, adelantos tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo. (Arango, Yoshioka & Gutiérrez, 2011).

En la cadena de valor interna del azúcar, las oportunidades identificadas se ubican en el eslabón de actividades de apoyo y mantenimiento, evidenciándose que los ingenios no pasan a terceros las actividades que son primarias y de mayor importancia, como lo son los eslabones de operaciones y marketing y ventas, que según el modelo de Porter es en donde se encuentran los procesos que generan valor al proceso de elaboración de azúcar. Los ingenios sólo pasan a terceros las actividades de apoyo a sus procesos misionales. (Ver ilustración 1).

Los ingenios conservan las operaciones de producción de azúcar, siendo estas actividades las que agregan el mayor valor para los clientes. Mientras que las actividades que menos generan valor, coinciden al respecto con los procesos de apoyo como el mantenimiento de los equipos y contratación de personal o las relacionadas a actividades administrativas (actividades que no agregan valor a los productos de los ingenios).

El uso de la tercerización contribuye a la generación de valor porque genera mayor competitividad al no concentrarse en las actividades de apoyo, disminuye los costos, se cuenta con personas especializadas que prestan servicios que se requieren, de este modo los ingenios se concentran en las actividades que generan más valor agregado a sus clientes, y así ser más productivos.

## Conclusiones

El sector azucarero presenta oportunidades para nuevos emprendimientos en la región del Valle del Cauca. Especialmente, emprendimientos relacionados con actividades de suministro de materias primas e insumos para la producción de caña de azúcar, azúcar y alcohol carburante, es decir, en el aprovisionamiento de materiales para el sembrado de la caña y la producción de azúcar; además de las actividades que disminuyen costos en la cadena de valor, como son las actividades relacionadas a la gestión de inventarios, mantenimiento, servicios varios, vigilancia, entre otras actividades que no son consideradas centrales o estratégicas para los ingenios azucareros.

A partir del diagnóstico y análisis del sector azucarero en términos de oportunidades de tercerización, pueden definirse como oportunidades de negocio los siguientes: almacenamiento de repuestos y suministros

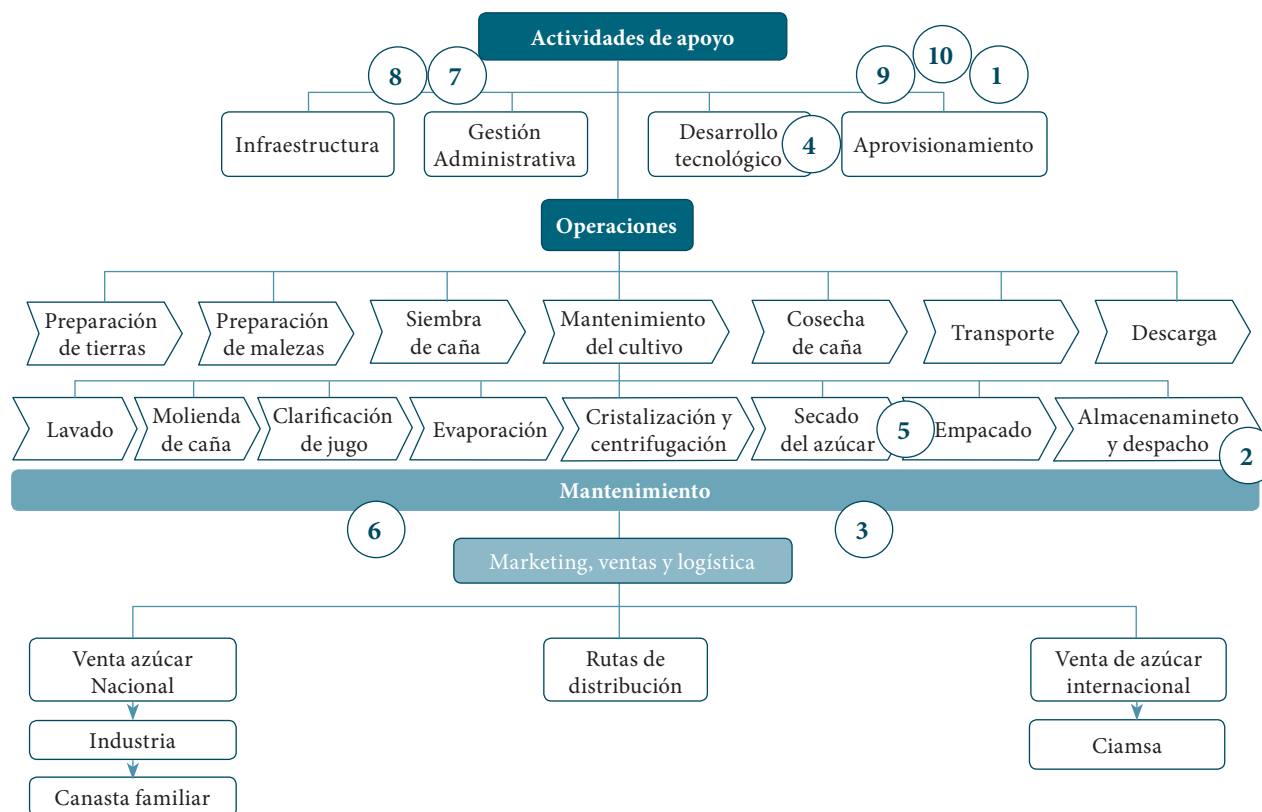


Ilustración 1. Cadena de valor interna del azúcar y oportunidades de negocio. 1. Almacenamiento de repuestos y suministros, 2. Almacenamiento de producto terminado, 3. Limpieza y sanitización, 4. Tecnología de la información, 5. Empacado, 6. Mantenimiento de equipos (hidráulicos, eléctricos, válvulas), 7. Contabilidad (cxp, cxc), 8. Contratación del personal, 9. Compras nacionales e internacionales, 10. Alquiler de equipos (montacargas, volquetas). Fuente: elaboración propia, adaptado del modelo de cadena de valor de Porter (2006).

tros, almacenamiento producto terminado, limpieza y sanitización, tecnología de la información, empacado, mantenimiento de equipos (equipos hidráulicos, equipos eléctricos, válvulas), contabilidad (cuentas por pagar, cuentas por cobrar), contratación personal, compras nacionales e internacionales, alquiler de equipos (montacargas, volquetas).

Con base en las oportunidades que ofrece el sector cañicultor en la generación de nuevos emprendimientos, la tercerización aparece como una estrategia de competición adoptada en mercados imperfectos: monopolios y oligopolios donde la gobernabilidad de los grandes ingenios azucareros es evidente sobre el resto de las empresas que hacen parte de la cadena productiva, lo cual permite la disminución de costos y volver más competitivos los ingenios. Esta oportunidad también es para las pequeñas empresas y nuevos emprendimientos, ya pueden ofertar servicios especializados para la industria y así garantizar su viabilidad económica en términos de tener una demanda por ese servicio.

## Referencias

- Aguilar, A., López, V., Cabral, A., Alvarado, L., Alvarado, T., & Moreno, S. (2011). La técnica de la consultoría externa (outsourcing) en la administración de los agronegocios. *Revista Mexicana de agronegocios*, 29.
- Andrade, S., Sousa, P. & Alves, M. R. (2015). International Outsourcing: a process approach to the apparel industry. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, octubre-diciembre, 1444-1463.
- Arango, S., Yoshioka, A. & Gutiérrez, V. (2011). Análisis del clúster bioindustrial del azúcar en el valle geográfico del río Cauca. Cali, Colombia. Sello editorial Javeriano.
- Asocaña (2014). Aspectos generales del Sector Azucarero 2013 - 2014. Cali - Colombia: Asocaña.
- Asocaña (2016). Aspectos generales del Sector Azucarero 2015 - 2016. Cali - Colombia: Asocaña.
- Cenicaña (2014). Proceso de obtención de azúcar, 2014. Recuperado de [http://www.cenicana.org/pop\\_up/fabrica/diagrama\\_obtencion.php](http://www.cenicana.org/pop_up/fabrica/diagrama_obtencion.php)

- Echaiz, D. (2008). El contrato de outsourcing. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, mayo-agosto, 763-793.
- Garcilazo Lagunes, S. (2012). El outsourcing en el desempeño de las exportaciones de las empresas. *Contaduría y Administración*, abril-junio, 135-158.
- González Correa, J. A. (2015). Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral. *Semestre Económico*, julio-diciembre, 215-237.
- González, C. H., Duque, J. L. & García, M. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *Entramado*, enero-junio, 12-29.
- Good, W. S. (2000). *Building a Dream: A Canadian Guide to starting your own Business*. 4ta edición, ISBN 0-07086271-0. p. 58-63
- Linares, E., Pla, J., & Puig, F. (2009). La estrategia de outsourcing internacional en España: una aproximación a los sectores manufactureros tradicionales. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(3). pp. 55-67, ISSN: 1135-2523
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply chain management: An international Journal*, 5(1), 22 - 36.
- Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México. Limusa.
- Montoya, G. I. (2011). El paro de corteros de caña en el Valle del Cauca - Colombia: Una acción colectiva de cara al modelo económico. *Entramado* Vol.7 No. 1, Unilibre, Cali, Colombia.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones. España.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Norma S.A. Colombia.
- Rodríguez, F. y Moreno, J. (s. f.). Manual para la identificación de oportunidades de negocio. Recuperado de [http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3\\_identificacionOportunidades\\_SAE.pdf](http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf)
- Sánchez, G. (2008). *Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida*. Del blanco editores, León, México.
- Sandoval, S. V. (2012). Gobernabilidad y ascenso en la cadena de valor: discusión conceptual. *Análisis Económico*. Núm. 66, vol. XXVII.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing herramienta de gestión que revoluciona al mundo de los negocios*. Bogotá: Norma.
- Silva Méndez, J. L. (2010). ¿Cómo se regula el outsourcing en México? *Cuestiones Constitucionales*, enero-junio, 411-424.
- Strachman, E., & Milan, G. (2011). El sector brasileño del azúcar y el alcohol: evolución, cadena de valor productiva e innovaciones. *Revista CEPAL*, 103, 179 – 198
- Varela, R., & Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21 – 47.
- Vásquez-Rizo, F., & Gabalán-Coello, J. (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El profesional de la información*, (2), 149. doi:10.3145/epi.2015.mar.08