Informe Final del Trabajo de Grado

Red Empresarial de la Caña Azucarera: Desarrollo y Competitividad para Risaralda

Belkis Alejandra Amaya Rincón
Diana Lorena Guzmán García
Sandra Milena Ospina Agudelo

Tutor
Andrés Alberto Arias Pineda
Magister

Universidad Católica Popular del Risaralda
Programa de Administración de Empresas
Trabajo de Grado
Pereira
2010

Dedicatoria

El presente trabajo de grado es dedicado a nuestros padres por todo el apoyo y fortaleza que nos han brindado a lo largo de nuestros años de pregrado en Administración de Empresas.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro tutor Andrés Alberto Arias por guiarnos durante las etapas de realización de este proyecto que marca la culminación de nuestros estudios, por forjar en nosotras la confianza para realizar una labor bien desarrollada y exitosa; también a quienes nos colaboraron en este proceso brindándonos la información requerida para darle un rumbo coherente a la investigación y a la Universidad Católica Popular del Risaralda por permitir la elaboración de este trabajo brindándonos las herramientas necesarias para su desarrollo.

Contenido

Introducción 9

Capítulo I 11

Área Problémica 11

1.1 Descripción Del Problema De Investigación 11

Desarrollo económico e industrialización 12

Un poco de historia 13

Globalización, Neoliberalismo y Desarrollo Regional 14

1.2 Formulación Del Problema 17

1.3 Objetivos 18

1.3.1 Objetivo General 18

1.3.2 Objetivos Específicos 18

1.4 Justificación 19

1.5 Diseño Metodológico 20

Capítulo II 27

Marco Referencial 27

Marco Conceptual 27

2.1 Desarrollo 27

2.2 Redes empresariales 29

2.3 Clúster 43

2.4 Clusters y Competitividad 49

2.5 Concepciones sobre el capital 53

Capítulo III 58

Marco Contextual 58

3.1 Globalización y Neoliberalismo 59

3.2 Globalización y Territorio 63

3.3 Territorio y Localización 66

3.4 Región y Ecorregión 68

Capítulo IV 71

Antecedentes 71

4.1 Ingenio Risaralda 71

4.1.1 Reseña Histórica 71

4.1.2 Misión 75

4.1.3 Visión 75

4.2 Estudios Encontrados en la UCPR 76

4.2.1 El Clúster de la Caña de Azúcar Enfatizado en el Biocombustible: Etanol 76

4.2.2 Los Patrones de Cambio Tecnológico en la Región: El Ingenio Risaralda S.A 77

4.2.3 Prácticas Administrativas y de Producción en Redes Empresariales del Sector de la Confección 79

Capítulo V 81

Hallazgos 81

5.1 Análisis de las entrevistas 82

Capítulo VI 88

Conclusiones 88

Bibliografía 96

Anexos 104

Anexo 1. Transcripción Entrevista a la Doctora Lucía Ruíz Granada docente de la UCPR 104

Anexo 2. Transcripción Entrevista a Fernando García Acevedo, Jefe de Desarrollo Organizacional del Ingenio Risaralda 116

Anexo 3. Proceso de la Elaboración de Azúcar del Ingenio Risaralda 130

Anexo 4. Proceso de elaboración de la caña de Azúcar 131

Lista de Anexos

Anexo 1. Transcripción de Entrevista a la Doctora Lucía Ruíz Granada, docente de La UCPR. 101

Anexo 2. Transcripción Entrevista a Fernando García Acevedo, Jefe de Desarrollo Organizacional del Ingenio Risaralda. 113

Anexo 3. Proceso de la Elaboración de Azúcar del Ingenio Risaralda. 126

Anexo 4. Proceso de elaboración de la caña de Azúcar. 127

Resumen

Resumen

El presente trabajo de grado pretende establecer la relación entre la red empresarial, la competitividad y el desarrollo en Risaralda a partir del estudio de la red empresarial de la caña azucarera, en especial de su empresa líder el Ingenio Risaralda. Dicha investigación considera necesario señalar cómo la actividad de cooperación y participación de las empresas que conforman la red empresarial del sector objeto de estudio, aportan a la región bases de crecimiento social y productivo enmarcadas dentro de una exigencia de carácter global.

Además, se toman una variedad de autores como un referente esencial sobre aspectos inherentes al tema para posteriormente contrastar las teorías por ellos planteadas y la realidad de la red.

Descriptores: Red empresarial, desarrollo, globalización, territorio, clúster, competitividad, región, localización.

Abstract

This work aims to establish the relationship degree between the enterprise network, competitiveness and development in Risaralda from the study of the enterprise network of sugarcane, especially its leader the Ingenio Risaralda. Such research would point out how the activity of cooperation and participation of the companies in the business network under study sector, provide the foundation for social growth region and productive framed within a global requirement.

In addition, they take a variety of authors as an essential reference on aspects inherent to the subject for later contrasting theories raised by them and the reality of the network.

Descriptors: Business Network, development, globalization, territory, cluster, competition, region, country.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones deben prepararse para enfrentar nuevos retos en un mundo que se ha globalizado y en el que se han incrementado las exigencias del mercado. Lo anterior, ha conllevado a la conformación de agrupaciones de empresas como estrategia fundamental para crear ventajas competitivas y generar desarrollo, es decir, el surgimiento de las redes empresariales es cada vez una necesidad para alcanzar objetivos comunes y requiere de la transferencia de conocimiento y experiencia para obtener productividad, incrementar el poder de negociación, mejorar la capacidad para responder a las necesidades del cliente y mejorar la posición en el mercado.

En esta perspectiva, la investigación pretende establecer la relación entre las redes empresariales, la competitividad y el desarrollo en Risaralda a partir del estudio de la red empresarial de la caña azucarera, con énfasis en su empresa líder: el Ingenio Risaralda. De allí que se recurre a una investigación de tipo descriptiva, cualitativa y de estudio de caso, puesto que se busca describir la red empresarial solo a partir del principal integrante de esta red. Cabe resaltar, que el presente trabajo enfoca su objetivo principal hacia el estudio de las redes empresariales, no hacia el Ingenio Risaralda; se toma como objeto de estudio esta organización, pero son los aportes de las redes en general el motivo de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación, se construye un marco referencial conformado por conceptos teóricos sobre el tema de las redes empresariales, se abordan conceptos como globalización, competitividad, desarrollo, localización y clúster para una mejor comprensión del fenómeno de las redes empresariales. Luego se realizó el trabajo de campo con una entrevista al del Ingenio Fernando García, Jefe del área de Desarrollo

Organizacional, con el fin de obtener la información pertinente para posteriormente contrastarla con la teoría.

El trabajo de investigación está estructurado en seis capítulos; en el capítulo uno, se describe y se formula el problema de investigación con sus respectivos objetivos, justificación y diseño metodológico, en el capítulo dos se presenta el marco conceptual con los términos que se utilizan a lo largo del trabajo. El capítulo tres incluye el marco contextual en el cual se presenta la información recolectada, en el capítulo cuatro se exponen los antecedentes y estudios encontrados, en el capítulo cinco se encuentra el análisis de la entrevista realizada al funcionario del Ingenio Risaralda, y se finaliza con el capítulo seis, el cual abarca las conclusiones de todo el proceso de investigación.

Capítulo I

Área Problémica

1.1 Descripción Del Problema De Investigación

El desarrollo de la sociedad se refleja en el incremento del bienestar de los ciudadanos a nivel social y económico. El concepto de desarrollo ha tenido diferentes perspectivas y ha sido estudiado por varios autores. Por su parte, el crecimiento apunta a la acumulación de capital, la cual da paso a la industrialización de la sociedad, considerado como vía para el desarrollo de las economías pobres, por esto, la CEPAL enfatizó sus propuestas en la industrialización de la sociedad.

Recientemente, la globalización ha obligado a las economías nacionales a integrarse al ámbito internacional y crear la capacidad de adaptarse a los cambios que se dan en el entorno. A partir de esta evolución se han desarrollado nuevos modelos económicos para los países; entre ellos está el neoliberal, que defiende la economía de libre mercado y rechaza el excesivo intervencionismo del Estado en la economía y en la política social. El Consenso de Washington expresa los principales postulados del pensamiento neoliberal, que componen reformas para ser aplicadas a los países latinoamericanos. Por último, en el contexto global es de suma importancia tener en cuenta el territorio y la región, como elementos necesarios para comprender el desarrollo, puesto que, al elegir una adecuada ubicación territorial se motiva el crecimiento de actividades que impactan positivamente su entorno y conllevan al desarrollo regional para alcanzar el crecimiento económico, político, cultural y social y reconocer el desarrollo regional como una construcción social en la que se promueve lograr el bienestar de la población y no solo el crecimiento económico.

Desarrollo económico e industrialización. Toda sociedad está encaminada a fortalecer cada vez más sus recursos y capacidades con el fin de generar riqueza y promover el bienestar económico y social de las personas, el objetivo fundamental es lograr un desarrollo sustentable e integral de acuerdo con aspectos sociales, económicos y ambientales, con el ánimo de mantener la prosperidad de todos sus miembros. En este escenario, es relevante tener en cuenta que en los procesos de desarrollo las organizaciones empresariales juegan un rol fundamental puesto que satisfacen las necesidades de la población y materializan esa prosperidad en bienes y servicios que incrementan el nivel de satisfacción, y por tanto el bienestar económico y social de los grupos humanos, estos elementos fortalecen el desarrollo y competitividad de una región.

Las teorías económicas de la postguerra plantean que los procesos de acumulación de capital económico, se apoyan en el incentivo a la iniciativa privada, es decir, a través de la industrialización de la sociedad. De allí que las propuestas de la CEPAL apuntaran a la industrialización a toda costa de la sociedad, como la única vía para el desarrollo de los países llamados tercer mundistas. En esta perspectiva Escobar (1996) sostiene que:

> *Gracias a las teorías de crecimiento, la preocupación por la acumulación de capital se convirtió en el núcleo de los primeros intentos por aplicar a los países pobres las herramientas conocidas del análisis económico. El énfasis en la inversión implicó centrarse en el ahorro y abrió el camino para la ayuda e inversión extranjeras, ya que pronto se reconoció que los países pobres rara vez*

> *poseían cantidades suficientes de capital para satisfacer las inversiones requeridas por el crecimiento acelerado.* (p 148).

En este orden de ideas, los primeros economistas del desarrollo consideran que los beneficios de la acumulación de capital a través de la industrialización de la sociedad son innegables, puesto que permiten la modernización de economías pobres, así como generar una mano de obra productiva y eficiente. La industrialización, según esta teoría, es pues, el medio para que las economías atrasadas desafíen el mercado internacional de manera que sus productos tengan un valor comercial importante dentro de la competencia internacional. Esto se expresa en el campo microeconómico, en la implementación de procesos de planeación estratégica en las organizaciones empresariales con el propósito de equilibrar y articular los procesos macroeconómicos y los microeconómicos.

Un poco de historia[1]. Históricamente, el concepto de desarrollo económico de las naciones ha tenido diferentes perspectivas y ha sido estudiado por una variedad de autores. Actualmente, este concepto enfatiza en aspectos económicos y no económicos, y plantea que el desarrollo no sólo puede ser medido por indicadores cuantitativos, sino también por indicadores cualitativos. Esto quiere decir que los rendimientos de los factores de producción, la ubicación geográfica que posibilita el comercio y la dotación, la productividad por medio del acceso a nuevas tecnologías que conllevan a la obtención de oportunidades para la expansión de los mercados, son indicadores válidos, pero además de éstos, hay que agregar elementos culturales, sociales y ambientales en la medición del nivel del desarrollo de la economía de un país o de una región.

[1] En el marco teórico se realiza una aproximación más detallada acerca de la evolución de este concepto.

En la actualidad los debates sobre el desarrollo no sólo abarcan preocupaciones en cuanto al crecimiento económico, la industrialización, la liberación del sector externo y el papel de las instituciones, también emergen los problemas de las necesidades humanas insatisfechas, la pobreza y la desigualdad, los problemas distributivos, el crecimiento de la población, la libertad, el trabajo y los problemas ecológicos, entre otros aspectos.

Globalización, Neoliberalismo y Desarrollo Regional[2]. La economía nacional en los últimos años ha transformado su contexto al irse integrarse a una economía internacional con el ánimo de interactuar y participar activamente de las decisiones y hechos que esto implica. Para lograr adherirse al proceso de globalización que hoy impera en las actividades cotidianas de las naciones a nivel empresarial, social, económico, cultural, ambiental y político, es preciso comprender la nueva visión del mundo, en la cual interactúan y se integran las diferentes economías. Estos cambios generan una serie de transformaciones en las condiciones internas de cada país, las cuales impactan en el mejoramiento de sus resultados en términos de competitividad, tecnología, desarrollo social y otros factores inherentes a sus procesos de evolución permanente. En este marco, los procesos de desarrollo requieren la participación de las organizaciones empresariales para materializar sus propuestas.

Esta nueva realidad económica implica nuevos modelos de desarrollo económico para los países, es por esto que la concepción y el funcionamiento del mercado se define a través del modelo neoliberal:

[2]Al igual que en el apartado anterior, estos elementos teóricos son desarrollados en su respectivo marco.

> *El neoliberalismo acepta que el Estado puede tener un papel definido en la economía, especialmente en cuanto a la conservación de los equilibrios macroeconómicos y el desarrollo de una limitada política social, pero comparte con los liberales de los siglos XVIII y XIX su misma convicción sobre las virtudes de una economía de libre mercado y las ventajas de un ordenamiento que estimule el desarrollo libre de la persona humana en todos los campos de actividad.* (Sabino, 1991).

El Consenso de Washington expresa los principales postulados del pensamiento neoliberal, allí se proponen una serie de reformas para ser aplicadas a los países latinoamericanos con el propósito de hacer recomendaciones sobre políticas económicas y sobre políticas de reforma estructural que permitan el desarrollo en el ámbito político, social, cultural y ambiental de los pueblos.

En estos procesos económicos aparece el término local como un complemento al concepto de lo global, esto quiere decir que los procesos de desarrollo económico no solo se circunscriben a la dinámica mundial, es fundamental reconocer la importancia del territorio y la región como componentes indispensables para comprender el desarrollo, de allí que el concepto de región y posteriormente el concepto de desarrollo regional emerjan en este escenario. A partir de realizar una ubicación territorial que motiva el crecimiento de actividades que generen impactos positivos en el entorno en el cual se desarrollan y en donde las organizaciones empresariales se conviertan en generadoras de integración y evolución regional. Por ende, la región no es solo una división territorial que puede dividirse en municipios, departamentos o estados, es un "…territorio organizado, en la que

convergen tanto los comportamientos culturales como sus acciones productivas, la transformación e intercambio social y económico". (González, 2007).

El desarrollo abarca el crecimiento económico de la región pero también el progreso político, cultural y social de sus actores sociales, los cuales se interrelacionan con el fin de gestionar sus procesos y por ende, alcanzar un mejor nivel de desarrollo. Por consiguiente, el desarrollo regional es una construcción social en la que se implica el crecimiento del ser humano, pues no solo prevalece el territorio sino también el capital humano, sin pretender únicamente un crecimiento económico sino también el bienestar de la población. "Es así como se entiende el desarrollo regional, como la transición de una región cosificada como un objeto, a convertirla en una región sujeto" (Boisier, 1988, citado por González, 2007).

Por otra parte, la asociatividad funciona como mecanismo de cooperación y de apoyo no solo entre las regiones sino entre los países, las instituciones y las empresas. Estas últimas conforman redes empresariales con la intención de alcanzar metas que les permitan mejorar su posición en el mercado y aumentar su competitividad. Dichas asociaciones se dan como acuerdos entre grupos de empresarios que procuran operar como cadena de valor, aunque en algunos casos no es esa la intención. Buscan pues, aliarse estratégicamente con el fin de crear relaciones que incentiven el mejoramiento de las condiciones del mercado y del Estado, en donde este último, regula la actividad económica (de las organizaciones) y brinda oportunidades traducidas en resultados que favorecen su desarrollo, además permite acceder a recursos y procesos que por lo general, las empresas por sí solas no se encuentran en capacidad de adquirir o de implementar ya sea por cuestiones de tamaño o capacidad económica.

Lo anterior refleja que:

> *(…) la mayor limitante de una empresa pequeña y mediana, no es su tamaño, es su capacidad limitada de negociar con clientes, proveedores y en general de enfrentar su competencia. Por ello, es conveniente que se alíen con otros empresarios, para acceder a las oportunidades que, de manera individual, estarían fuera de su alcance.* (Rodríguez, 2008*)*

A partir de la agrupación de redes empresariales se origina el concepto de clusters los cuales se consideran como "…una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas…" (Perego, 2003).

Además de lo planteado, cabe resaltar que los clusters "(…) plantean la articulación de las industrias competitivas en conexiones de redes, como un flujo de interacciones y transacciones diversas. Ese complejo de interrelaciones forma un denso tejido social y empresarial fundamental en la dinamización de la economía de un territorio." (González, 2007). Adicionalmente, las capacidades de las organizaciones se acentúan a través de la participación en los procesos de cooperación -redes- dado que generan incrementos en capital social, humano, intelectual y tecnológico.

1.2 Formulación Del Problema

¿Qué relación se puede establecer entre la red empresarial, la competitividad y el desarrollo en Risaralda a partir del estudio de la red empresarial de la caña azucarera, en especial de su empresa líder el Ingenio Risaralda?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General. Establecer la relación entre las redes empresariales, la competitividad y el desarrollo en Risaralda a partir del estudio de la red empresarial de la caña azucarera, en especial de su empresa líder el Ingenio Risaralda.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un marco referencial que permita contrastar las teorías planteadas y la evidencia hallada en el trabajo de campo.

- Identificar las principales estrategias que utiliza la red empresarial de la caña azucarera y el Ingenio Risaralda para obtener ventajas competitivas en la región.

- Determinar la contribución del Ingenio Risaralda en la generación de desarrollo y competitividad en Risaralda.

1.4 Justificación

La presente investigación estudia la red empresarial de la caña azucarera en Risaralda, a partir del Ingenio Risaralda como objeto de estudio. Este tema es relevante porque permite observar hasta qué punto las empresas pueden ser competitivas en un mundo que desde la década de los noventa viene en proceso de globalización, dada la necesidad de las organizaciones de ser cada vez más productivas y eficientes. Dicha preocupación refleja la importancia de realizar alianzas estratégicas por medio de las redes empresariales.

La investigación de las redes empresariales como proyecto de grado para optar al título como Administradoras de Empresas es de gran valor ya que, es una realidad latente en el desarrollo de las regiones y por ende, de las empresas, dentro de la cual surge como requisito conocer e identificar las causas y consecuencias de una dinámica constante, cuya necesidad de apoyo que surge en las organizaciones las lleva a proyectarse y actuar en red con el fin de consolidarse en el territorio mediante la generación de estrategias y ventajas competitivas.

Así mismo, este estudio busca aportar conocimiento al área de investigación de Estudios Sectoriales que ha fomentado la Universidad Católica Popular del Risaralda. La importancia de esta investigación se basa en adquirir y brindar conocimientos al ámbito empresarial, con temas de gran relevancia para el contexto organizacional y social, cuyo entorno empresarial es cambiante; por tanto, estos aspectos son fuente de motivación y un reto muy importante en el desempeño y desarrollo profesional.

A partir de la formación como Administradoras de Empresas, este trabajo contiene nociones adquiridas en el proceso de aprendizaje para aportar al desarrollo de la investigación. Así también este proyecto espera abrir las puertas como opción para enriquecer otras investigaciones, con las cuales se puedan brindar herramientas y bases sobre el tema estudiado que contribuyan al desarrollo económico y social de la región.

1.5 Diseño Metodológico

El diseño metodológico es una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a los rasgos particulares de cada investigación y que revelan los pasos y pruebas por efectuar y las técnicas para recolectar y analizar los datos. (Tamayo, ICFES, 1999). Desde la perspectiva de Tamayo (1999) los procesos investigativos recurren a dos tipos de diseño metodológico: bibliográfico y de campo. El primero se utiliza, especialmente en las etapas iniciales y el segundo al momento de recolectar la información. En cuanto al diseño bibliográfico se seleccionaron una serie de autores que aportaron con sus teorías a la construcción del marco referencial, la selección de los mismos se realizó a partir de la consulta de expertos en estos temas con el fin de otorgar una mayor importancia a las categorías y variables seleccionadas.

Dichas categorías y variables se eligieron a partir del desarrollo de los temas inmersos en la investigación y que forman parte de su hilo conductor. Por ser ésta una investigación cualitativa, las variables se tomaron de la descripción del problema para conformar categorías de análisis que enuncian características del fenómeno de estudio, desde lo cual se procedió a operacionalizar las variables. Estas categorías y variables fueron:

- ✓ Redes Empresariales, cuyo aspecto fundamental es la Asociatividad. En ésta se encuentran aspectos como la cooperación, las alianzas estratégicas, compartir el conocimiento y los recursos que se poseen para la realización de actividades y tener un objetivo común.

- ✓ Clúster, que referencia al Territorio, compuesto por localización, encadenamientos, eslabones productivos y económicos de un sector y proveedores.

- ✓ Competitividad, dentro de la cual se abarcan temas como productividad, innovación, el recurso humano, la ciencia y tecnología, infraestructura, la gestión empresarial, el gobierno y las instituciones.

Por otra parte, para realizar la recolección de datos se recurrió directamente al objeto de investigación, es decir, el Ingenio Risaralda, cuya información fue otorgada por el funcionario Fernando García, encargado del Departamento de Desarrollo Organizacional.

La presente investigación bajo la pretensión de establecer la relación entre la red empresarial, la competitividad y el desarrollo en Risaralda a partir del estudio de la red empresarial de la caña azucarera, en especial de su empresa líder el Ingenio Risaralda, relacionó la teoría expuesta con los hallazgos y procuró elegir de forma acertada los elementos de recolección de los datos para su posterior análisis. En este trabajo, la investigación es de tipo cualitativo descriptivo, de estudio de caso, ya que tratan enfoques similares de acuerdo con la exigencia de la actual investigación. Para comprender el funcionamiento de los tipos de investigación establecidos fue esencial comprender que la investigación cualitativa está orientada por un enfoque metodológico de orden explicativo a partir de información cualitativa, descriptiva. Además, la investigación cualitativa utiliza

un diseño flexible para enfrentar la realidad del objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas. (Tamayo, 1999).

Algunas características de la investigación cualitativa son la influencia de valores por parte del investigador, la teoría que utiliza y del contexto en el se encuentra enmarcado el objeto de estudio. Por otra parte, hay una interacción permanente entre la teoría, la práctica y los resultados obtenidos en la indagación como parte de un proceso formativo.

Es importante recordar que la investigación descriptiva tiene como fin caracterizar situaciones o áreas de interés y no la comprobación de explicaciones. Este tipo de investigación cuenta con cuatro pasos para el seguimiento de los hechos o acontecimientos, que se ejecutan en un primer momento en la investigación, estos elementos son: definir clara y específicamente las características que se desean describir, decidir cómo se realizarán las observaciones, la elección de la muestra adecuada proveniente de la población, qué técnicas para observación van a ser utilizadas (cuestionarios, entrevistas u otras) y posteriormente, en el segundo momento de la indagación, la recolección de los datos y el informe sobre los resultados obtenidos. (Tamayo, 1999).

Para complementar, el estudio de caso “es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades” (p.49). El estudio de caso pretende analizar a fondo una unidad de observación, fijándose en sus características particulares, su comportamiento total o de una parte de ella, así como procesos específicos que se den en él, con el fin de comprender a profundidad el objeto de estudio; además, sirve para planear, después, investigaciones

más extensas y arroja datos importantes acerca de los procesos, variables e interacciones que deben ser objeto de investigación exhaustiva debido a su importancia para la investigación. Sin embargo, éste es un tipo de investigación que no sirve para hacer generalizaciones, ya que, comúnmente los casos poseen un enfoque particular según la población, grupo u objeto de análisis.

En el proceso de investigación, el estudio de caso es una metodología de gran utilidad que permite estudiar un solo caso o varios casos mediante diferentes métodos para la recolección de la información cualitativa y cuantitativa, expone Eisenhardt, (1998 citado por Martínez, 2006). También ofrece diferentes alternativas para explicar los fenómenos para indagar sobre éstos, en los que se busca dar respuesta a su ocurrencia y estudiarlos desde múltiples perspectivas, explorar con más profundidad casos concretos y ampliar los conocimientos y estudiar temas específicos. (Chetty, 1996 citado por Martínez, 2006)

Esta herramienta metodológica, puede ser incluida en las investigaciones en cualquier área del conocimiento. Martínez, (2006) aporta sobre este tipo de elemento científico que:

> *El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel.* (p. 189)

A partir de la información obtenida por medio de este tipo de instrumento, la investigación se torna mucho más explícita en cierto tipo de factores que intervienen en la unidad de estudio, lo cual proporciona una elaboración analítica mucho más definida y verídica. Además, quienes se encuentran en la labor investigativa, deben procurar informarse acerca de los aspectos relevantes en la investigación, es decir, sobre las características, interacciones y procesos ligados al objeto de estudio, a partir de algunas técnicas según su preferencia (la observación, entre otras) con el fin de lograr resultados coherentes y bien desarrollados.

La presente exploración tuvo en cuenta variables de naturaleza cualitativa, por lo cual se presentaron criterios de análisis en los datos conceptuales contrastables con la realidad. Por otra parte, los métodos utilizados fueron el deductivo, aplicado en el primer momento, con el cual la investigación se apoyó en una serie de autores que proporcionaron bases científicas para posteriormente verificar y confrontar las teorías planteadas con los datos obtenidos en la unidad de análisis. El otro método fue el inductivo, con el cual al observar y analizar el objeto de estudio (un caso particular) mediante el trabajo de campo, se generalizaron situaciones basadas en la observación de un fenómeno. Ambos métodos conformaron la investigación sintético-analítica como parte de un trabajo de reflexión teórica y de una realidad latente en la cotidianidad.

Dentro del diseño de campo fue necesario manejar el enfoque de tipo cualitativo. A partir de esto, Bonilla & Rodríguez (1997), señalan en cuanto a la recolección de datos cualitativos que,

> *La pertinencia y sensibilidad del dato cualitativo para captar las propiedades no cuantificables de un problema social depende del montaje y la preparación cuidadosa, detallada y organizada del trabajo de campo, así como de los instrumentos para observar la compleja realidad social y delinear los parámetros que explican un determinado comportamiento o situación.* (p. 83).

En cuanto a la unidad de análisis, se tomó como objeto de exploración el Ingenio Risaralda, estudiado como miembro fundamental del sector de la caña de azúcar en la región. Para la recolección de información, se elaboró una entrevista a la unidad de negocio con el fin de observar la relación del Ingenio con uno sus colaboradores como base para tener una aproximación acerca del comportamiento de la red y posteriormente, dar respuesta a los objetivos planteados. La entrevista se realizó al Doctor Fernando García, Jefe de Desarrollo Humano del Ingenio Risaralda. (Ver Anexo 2). Por otra parte, la Doctora Lucía Ruíz Granada, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica Popular del Risaralda quien ha realizado estudios sobre las redes empresariales del sector de la confección en Risaralda también fue parte del proceso y aportó su conocimiento sobre redes empresariales en la región. (Anexo 1).

El Ingenio Risaralda se forjó entonces como el centro para dar respuesta a la pregunta de investigación trazada, cuya información se obtuvo a través de fuentes de recolección como las fuentes primarias, es decir, aquellas que se derivan de la observación directa y registro de acontecimientos por parte de las investigadoras, y las fuentes secundarias cuyo apoyo son exploraciones y observaciones ya realizadas por otros investigadores o autores.

Se definió como apoyo para la recolección de datos por su pertinencia y aplicabilidad al objeto de estudio, la entrevista estructurada, como técnica cualitativa mediante el uso de una guía de preguntas que promovió el orden del proceso con el fin de obtener datos mucho más específicos acerca del tema. Es así como la técnica de la entrevista con fines investigativos es definida por las autoras anteriores como “un instrumento muy útil para indagar un problema y comprenderlo tal como es conceptualizado e interpretado por los sujetos estudiados, sin imponer categorías preconcebidas”. (1997, p.93).

Capítulo II

Marco Referencial

Marco Conceptual

Para la presente investigación es relevante conocer algunos conceptos inherentes al tema de redes empresariales, con la intención de que el lector obtenga claridad con respecto al contenido por desarrollar y por ende, se encuentre en plena disposición para discernir y contrastar dichas nociones con la realidad por estudiar.

2.1 Desarrollo

Cuando se utilizaba el término desarrollo antes de los años treinta, éste se tomaba en sentido naturalista, es decir, como la aparición de algo con el paso del tiempo. A mediados de los años cuarenta se aplicó dicha expresión al hacer alusión a áreas subdesarrolladas. La depresión y la Segunda Guerra Mundial tomaron el pleno empleo y el crecimiento como cuestiones relevantes para el desarrollo. El crecimiento se comienza a considerar como una corrección para desaparecer el desempleo y la pobreza, más que como un fin en sí mismo. (Escobar, 1996, p.215).

Del mismo modo, la industrialización se convirtió en los años cincuenta en el modelo clave de desarrollo, pues era la única forma de eliminar para los países pobres las barreras que debían enfrentar en el comercio internacional, cuya diferencia en cuanto a la productividad y precios establecidos era notoria con naciones industrializadas al igual que tener la posibilidad de producir bienes que generaran mayor valor comercial. Para que esto fuera posible, el desarrollo económico de las naciones empezó a utilizar algunos

componentes estratégicos con el propósito de impulsar su dinámica, tales como, la planeación del desarrollo, la acumulación de capital, el apoyo externo y la industrialización deliberada. Gracias a estos, la planeación garantizaba que los recursos escasos fueran debidamente asignados, surgieron transformaciones de los precios existentes en el mercado, se promovió la inversión extranjera y el fomento de prácticas de ahorro que garantizaran una economía equilibrada sin decaer su visión industrial.

Por otro lado, Sen (citado en Pico, 2006), piensa que el desarrollo es un proceso que permite aumentar las capacidades de las personas y que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida, la reducción de la pobreza y la desigualdad, lo cual se encuentra estrechamente ligado con la libertad que permita la consecución de los logros y de llevar un tipo de vida digno.

Esta noción acerca del desarrollo apunta a conceptualizarlo como un proceso de mejoramiento de las capacidades de cada individuo, no solamente de acuerdo al ingreso per-cápita por cada persona sino también según sus transformaciones personales, las cuales determinan su bienestar.

Consecuente con lo anterior, Sen asevera que:

> *La visión de capacidades no es nueva, está en las raíces de la disciplina económica: El bien-estar de una persona puede ser visto como una evaluación de los funcionamientos logrados por esa persona. Este enfoque ha sido implícitamente usado por Adam Smith (1776) y por Karl Marx (1844) en particular (…) y "otros autores, igualmente, han propuesto una concepción más amplia del desarrollo, (Todaro y Smith, 2005, Ekins y Max-Neef, 1992). Ekins y*

> *Max-Neef, por ejemplo, proponen una aproximación socio-humanística al desarrollo socio-económico. Estos autores postulan una regla de bienestar que igual sigue la norma de desarrollo socio- económico: "suficiencia material y dignidad humana para todos".* (Pico, 2006, p. 6)

Además, Ekins y Max Neef (citados en Pico, 2006), otorgan al desarrollo una visión de tipo socio-humanística en la cual el bienestar está determinado por la competencia material y la dignidad humana para todos los individuos, cuya apreciación es reconocida como la norma del desarrollo socioeconómico. También promueven el autodesarrollo de las personas y la independencia en su actuar. (p. 7)

Para complementar, otra perspectiva es concebir el desarrollo como "un proceso multidimensional compuesto por grandes transformaciones de las estructuras sociales, de las actitudes de la gente y de las instituciones nacionales, así como por la aceleración del crecimiento económico, la reducción de la desigualdad y la erradicación de la pobreza absoluta". (Todaro & Smith, 2005, Ekins & Neef, 1992, citados en Pico, 2006, p. 7).

2.2 Redes empresariales

Las organizaciones han desarrollado nuevas maneras de agrupación social por medio de redes, que promueven actividades que beneficien a todos y que aportan al desarrollo económico no solo de la región sino también del país. Para ello se da una noción sobre el surgimiento de tales asociaciones empresariales.

Las redes empresariales se originan de un doble fenómeno:

> *De una parte, las grandes compañías — estructuradas y controladas a través de jerarquías formales— están siendo paulatinamente sustituidas por una configuración basada en unidades más pequeñas —unidades autónomas de negocio— que se integran a través de una cultura y unos valores comunes. Es decir, las organizaciones están derribando sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y formando un complejo de unidades empresariales autónomas orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente. Esta forma de organización se establece en torno a un núcleo central que controla y supervisa el conjunto de las unidades autónomas de negocio articuladas en torno a él. De este modo, las grandes empresas se están constituyendo en una red interna o red intra-empresa por la cual flexibilizan su estructura a través de la descomposición en pequeñas unidades: es lo que se denomina modelo federal de organización*. (Fernández & Arranz, sf, p. 15)

Lo anterior, genera relaciones de cooperación por medio de la iniciativa de acuerdos con otras empresas y organizaciones, lo cual conforma redes inter-empresas. Dichas organizaciones ejercen en la alianza actividades en las que tienen una habilidad especial, es decir, aquellas que generan su ventaja competitiva con la visión de mantener de esta forma su estructura y aprovechar al máximo la oportunidad de adquirir un mejor posicionamiento en el mercado y ser mucho más flexible.

Estos hechos, generan la aparición de un conjunto de relaciones entre empresas muy variado y diverso, lo cual hace que, en muchas ocasiones, sea difícil distinguir los límites de la propia empresa.

Las redes empresariales han permitido que las organizaciones que hacen parte de ella tengan un desarrollo económico y esto posibilita ser más competitivos dentro del mercado globalizado. Una red empresarial se define de la siguiente manera:

> *Es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes. Dicha definición está compuesta por los siguientes elementos funcionales: Es un mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial, con afiliación voluntaria, para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta*. (Armas & Florian, s.f)

Entonces, las redes empresariales pueden definirse como "un conjunto de empresas independientes de un mismo sector y una misma localidad que deciden colaborar en forma voluntaria, sin perder su independencia (ONUDI 2002). Las acciones colectivas emprendidas son en beneficio exclusivo de las empresas miembros de la red" (Fondo Multilateral de Inversiones, s.f)

También es importante mencionar que la división del trabajo y la cooperación han conllevado a la especialización de bienes y servicios cuyas organizaciones dedicadas a la misma actividad se concentran en determinadas áreas geográficas integrándose con el propósito de elevar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad no solo para las empresas sino también para la región en la cual se sitúan.

Ferrer & Otros (2005) plantean que:

> *(…) las formas organizativas que expresan éstas interrelaciones se denominan cadenas productivas, redes industriales y clusters, las que se expresan en la unión de las diferentes cadenas de valor en un sistema creador de valor para los demandantes y para la economía en su conjunto*".

Las cadenas productivas surgen como una mirada hacia la evolución de las sociedades. Desde esta perspectiva, una cadena productiva es:

> *Un proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad*. (PROCAÑA, s.f)

La actividad económica no solo es internacional por el alcance geográfico a través de las fronteras nacionales, sino también es global porque implica la integración de las funciones de las actividades internacionales. Gereffi (2001), plantea que "el capital industrial y el comercial han promovido la globalización al establecer dos tipos de redes económicas internacionales, que pueden denominarse, respectivamente, cadenas productivas dirigidas al productor y cadenas productivas dirigidas al comprador". (p. 14)

En las cadenas productivas dirigidas al productor, los grandes fabricantes controlan las cadenas de artículos en el lugar de producción, y en las cadenas productivas dirigidas al comprador los grandes comercializadores y mayoristas están encargados de la distribución y venta de productos.

> *El enfoque de las cadenas productivas difiere en al menos cuatro aspectos del enfoque de conceptos relacionales, tales como el sistema de negocios (business system), (Whitley, 1996; Gereffi, 1996) o la cadena de valor (value chain) (Porter 1990). El marco de la cadena productiva global:*
>
> *1. incorpora una dimensión internacional explícita en el análisis;*
>
> *2. se enfoca en el poder que ejercen las empresas principales en los diferentes segmentos de la cadena productiva, e ilustra cómo cambia el poder con el tiempo;*
>
> *3. contempla la coordinación de la cadena completa como una fuente clave de ventaja competitiva que requiere la utilización de redes como un bien estratégico, y*
>
> 4. *considera que las empresas pueden utilizar para tratar de mejorar o consolidar sus posiciones en la cadena.* (Gereffi, 2001, p. 20).

El siguiente cuadro muestra las características principales de la cadena productiva para el productor y para el comprador, y se puede evidenciar que tienen diferente tipo de capital; la primera es industrial y la segunda es comercial, son diversas sus competencias centrales y las barreras de entrada, van dirigidos a sectores económicos diferentes, los productos son hechos por empresas transnacionales y empresas locales respectivamente, la primera establece redes verticales, es decir que las empresas están consecutivamente en la cadena bajo el sostenimiento de relaciones entre proveedor y comprador mediante la elaboración de lo que el otro puede necesitar, están basadas en la inversión y la segunda, crea redes horizontales lo que significa que las empresas se encuentran ubicadas en el mismo punto de la cadena de valor al hacer algo similar y están apoyadas en el comercio.

Características Principales de las Cadenas Productivas destinadas al Productor y al Comprador

	Cadena productiva para el productor	Cadena productiva para el comprador
Conductores de las cadenas productivas globales	Capital industrial	Capital comercial
Competencias centrales	Investigación y Desarrollo Producción	Diseño, comercialización
Barreras de entrada	Economías de escala	Economías de alcance
Sectores económicos	Bienes de consumo duraderos, Bienes intermedios, Bienes de capital	Bienes perecederos
Industrias típicas	Automóviles, computadores, aviones	Vestuario
Propiedad de las empresas manufactureras	Empresas transnacionales	Empresas locales, fundamentalmente en países en desarrollo
Vínculos principales de la red	Basados en la inversión	Basados en el comercio
Estructura de la red dominante	Vertical	Horizontal

Fuente: Gereffi, G. (2001)

Otros autores plantean que las redes empresariales se pueden clasificar en: territoriales (cluster, distritos, asociaciones), productivas (con base en la subcontratación), comerciales (commodities, cámaras de comercio, cooperativas) y tecnológicas (parques y centros tecnológicos); o también clasificarse según su estructura, la concentración de capital y el nivel de agregación. (Dini, 1997; Castells y Hall, 2001; Sarache Castro, 2003, en Ruíz, 2006).

Por su parte, Rodríguez (2008) define las redes empresariales como empresas que a través de mecanismos de cooperación establecen un acuerdo mutuo para compartir sus capacidades y así obtener beneficios individuales, desde la utilización de los ambientes y procesos adecuados.

A partir de lo anterior, el autor da a conocer las características que debe reunir una red de empresarios:

- *Colaboración, porque el éxito de uno depende de los otros y los resultados necesitan el concurso de todos.*

- *Trabajo en equipo, pues, busca fortalecer al grupo para competir con otros y aprovechar lo mejor de cada participante.*

- *Interdependencia, ya que se mantiene la autonomía individual pero se trabaja en el marco de compromisos con otros empresarios.*

- *Coordinación, puesto que necesita organización de esfuerzos, claridad en tareas y papeles, así como precisión de fines.* (p. 5)

Rodríguez (2008) considera que en las redes se presenta la participación de diversas empresas como pueden ser las pequeñas y medianas, que van tras un logro común mediante actividades relacionadas o complementarias, por esto hay dos clases de redes: horizontales y verticales. Las redes horizontales están integradas por empresas que realizan algo similar como tener un producto en común, es decir, se encuentran en el mismo punto de la cadena de valor y pueden agrupar competidores directos. Sin embargo, el Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer y UNIFEM (2005) expone que "Una red empresarial horizontal es una alianza estratégica entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados al desarrollo de la competitividad de los distintos participantes".

Esta última organización expresa igualmente que las redes empresariales horizontales son importantes porque permiten:

> *1. Aprovechar las economías de escala: que facilitan la reducción del costo de los insumos por compra en grandes volúmenes, acceso a mercados de grandes pedidos (exportaciones o grandes tiendas), poder de negociación con clientes y proveedores, incorporación de tecnología de alta productividad y alto costo.*
>
> *2. Acelerar el proceso de aprendizaje: se estimula la especialización, se amplia las redes de contacto y se facilita el acceso a experiencias de otros sujetos relevantes.*
>
> *3. Reduce el riesgo para la incorporación de nuevas tecnologías*. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y UNIFEM, 2005)

Por último, están las redes empresariales verticales las cuales hacen referencia a aquellas empresas que manejan una relación de proveedor–comprador, presentándose una complementariedad entre ellas al hacer una de las partes que la otra puede necesitar. Por lo tanto, estas empresas se ubican en puntos consecutivos de la cadena de valor. (Rodríguez, 2008)

Las redes empresariales "(…) cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, etc. De igual modo, facilitan el surgimiento de economías de escala que permiten tener acceso a mercados globales con productos diferenciados (…)" (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MINCOMERCIO, s.f)

Cuando se hace alusión a las redes empresariales, implica referirse al tema de asociatividad, la cual desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva. De igual modo, facilitan el surgimiento de economías de escala que permiten tener acceso a mercados globales con productos diferenciados y acceder a aquellos insumos estratégicos a los cuales no tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica.

A partir de las redes empresariales existen (…) "tres tipos de asociaciones o alianzas empresariales: asociaciones patronales, asociaciones sectoriales y alianzas estratégicas". (Gainza 2008, citado en Hidalgo, Jasso, Medellín, & Micheli, 2008, p. 244). Las empresas pertenecientes a éstas se ayudan y cooperan mutuamente con el propósito de competir mejor en un mundo globalizado.

Las asociaciones patronales son aquellas "…asociaciones empresariales clásicas que se constituyen inicialmente para acordar criterios comunes de cara a la negociación colectiva y a la defensa de los intereses empresariales y de clase". (Gainza, en Hidalgo et al., 2008, p.244)

Los servicios que prestan estas asociaciones son:

- *Asuntos laborales.*
- *Formación externa*.
- *Preparación de nuevas normativas, con las asociaciones patronales.*
- *Asesoría en planes de calidad, medio ambiente y salud laboral.*
- *Ayuda y promoción de la investigación y desarrollo.*
- *Actos sociales: asambleas, comidas de hermandad, entre otros.*
- *Jornadas técnicas.* (p.245)

Las organizaciones empresariales buscan obtener mediante la asociación estratégica beneficios que le permitan desarrollarse competitivamente en el mercado y mejorar su posicionamiento para fortalecer sus capacidades de acción. Por ende, una "Alianza estratégica es la materialización expresa de un proceso de cooperación entre varias empresas para compartir una estrategia determinada, que les permita potenciarse conjuntamente aumentando su competitividad ante terceros". (p. 248)

Entre los objetivos principales de las alianzas se destacan:

- *Reducir costos y obtener economías de escala, ya que aquellos sectores donde los costos fijos son altos, se necesita tener un volumen suficiente de trabajo para ser competitivos.*

- *Ganar acceso a nuevos mercados y a nuevas tecnologías.*

- *Bloquear la competencia con barreras de entrada.*

- *Desarrollar nuevas habilidades empresariales o nuevos mercados.*

- *Hacer frente a inversiones para proyectos de gran envergadura, sin poner en peligro la situación económica de la empresa.* (p. 249)

Para elegir a un socio en alianza estratégica deben tenerse en cuenta las siguientes razones:

1. *El socio potencial debe poseer la tecnología suficiente, escalas productivas, acceso a mercados y otras ventajas competitivas para su desarrollo.*

2. *No debe ser tan fuerte o débil el nuevo socio, para que permanezca equilibrada esta asociación.*

3. *Debe tener la misma visión estratégica internacional.*

4. *El riesgo de que algún socio se convierta en competidor, debe ser casi nulo ya que lo que se busca es que la alianza permanezca.*

5. *La alianza estratégica debe proveer una mayor ventaja competitiva de mercado para todos los socios, en lugar de competir independientemente.*

6. *Los estilos de organización, políticas, ética, etc., deben ser similares o compatibles, de tal forma que faciliten la información.* (Humphrey y Schmitz, 1995, León, 1998, Monge, 1993 citados por Gainza en Hidalgo et al., 2008, p.250)

Las empresas que deseen unirse en una alianza estratégica deben reunir unos requisitos básicos como lo son: (…) "la flexibilidad operativa, la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y la aptitud para su integración (...)" (p. 250).

Las empresas que están implicadas en las redes empresariales tienen la ventaja de fortalecer su posición en el mercado a través de la colaboración que se brindan de manera conjunta. Por eso,

> *(…) según los empresarios, hay muchos recursos que se pueden compartir como: máquinas, materias primas; procesos productivos, habilidades, conocimientos especializados y experiencias; centros de compra de insumos y servicios; comercializadoras de productos y servicios; grupos de promoción y servicios especializados para los asociados.* (Rodríguez, 2008, p. 6)

La asociatividad empresarial ofrece algunos beneficios:

- *Ampliar economías de escala y por esta vía, alcanzar nuevos mercados, reducir costos y acceder a nuevas tecnologías.*

- *Acelerar el proceso de aprendizaje, intercambiando experiencias y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que presenta mayores ventajas competitivas.*

• *Aumentar poder de negociación con clientes y proveedores.*

• *Alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados al desarrollo de la competitividad.*

• *Responder a las señales del mercado, produciendo lo que el mercado necesita y desarrollando productos altamente diferenciados.*

• *Alcanzar servicios que resultan inaccesibles de manera individual (financieros, capacitación, estudios de mercado y logística).* (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MINCOMERCIO, s.f)

En un esfuerzo de las organizaciones por ser más competitivas en el medio, flexibles y emprendedoras, las empresas implementan procesos de innovación en su gestión con el ánimo de establecer con otras empresas una amplia gama de acuerdos de cooperación, como son los consorcios, las joint-ventures, las concesiones de licencia de tecnología y las colaboraciones de fabricación hasta los acuerdos de desarrollo, aprovisionamiento y marketing o las redes de empresas. Además, las empresas deben desafiar otro tipo de nuevos retos competitivos como son la existencia de competidores internacionales y la expansión internacional de los mercados, lo cual exige por parte de ellas, estrategias de gestión ya no regionalistas sino globales y una estructura corporativa que contemple esta nueva realidad de los mercados y de la competencia que esto implica.

Desde la creación del Acuerdo General sobre Aranceles de Aduanas y Comercio (GATT) en 1947 y a través de las distintas rondas de negociaciones que han concluido con la creación, en 1994, de la Organización Mundial de Comercio, se

> *han reducido substancialmente las restricciones proteccionistas al libre comercio alcanzando, incluso, a sectores de actividad tradicionalmente excluidos como es el caso de la agricultura, los textiles, los servicios y la propiedad intelectual. Además, los efectos del GATT, se están viendo intensificados en algunas zonas por el avance en los procesos regionales de integración económica como son la Unión Europea, el Mercado Común del Sur (Mercosur), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), etc. que no son sino vías para profundizar en la liberalización del comercio a nivel regional.* (Fernández & Arranz, s.f, p. 13)

La cooperación o la alianza estratégica empresarial es un fenómeno que incrementa cada vez más su importancia y participación en los mercados. El contexto económico actual promueve fuertemente la interdependencia entre las economías, por lo cual, la cooperación entre empresas es necesaria para desarrollar estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo colectivo en mercados cada vez más abiertos y competitivos.

Aunque este tipo de alianzas permiten obtener ventajas, es inevitable el incremento de la incertidumbre en el ambiente organizacional, pues las constantes transformaciones en los ciclos tecnológicos y de producto, las mejoras en los procesos productivos y la saturación de los mercados exigen una mayor capacidad de respuesta ante las nuevas condiciones, esto torna a situaciones mucho más difíciles de predecir. La clave para sobrevivir en este entorno es adaptarse al mismo al orientar sus actividades a la satisfacción de los clientes, a los cuales se les ofrece productos y servicios de calidad, eficiencia, flexibilidad, diseño e innovación que generen diferenciación del producto frente a la

competencia, la continua búsqueda de ventajas competitivas para mejorar su posición frente al mercado y manejar estrategias de recordación e identificación de marca.

Gracias a la elaboración de proyectos entre empresas con un objetivo en común, las redes desarrollan y estimulan la capacidad de afrontar el reto de la globalización, al constituirse en organizaciones que adquieren un mayor tamaño y poder sobre el mercado y su vez, crean condiciones de competencia que de manera individual arrojarían otro tipo de resultados.

2.3 Clúster

Las redes empresariales llevan a la formación de clusters, es decir, sistemas de encadenamientos o eslabones productivos y económicos de un sector en el cual las empresas integrantes se apoyan mutuamente para desarrollar sus procesos de manera que los costos de transacción de cada eslabón sean disminuidos, lo cual busca optimizar sus costos reales (ganancias) y por ende, obtener una mayor calidad en sus productos, generar valor agregado, elevar su curva de experiencia y realizar transferencia tecnológica que conciba efectos mucho más impactantes para su competitividad.

Porter (citado por Sánchez, 2007) define entonces el clúster como “Un espacio territorial y local caracterizado por una concentración de empresas, instituciones y asociaciones interrelacionadas en un área de actividad particular”. No obstante el grupo de la OECD considera que:

> *(…) el clúster económico como la red de producción de empresas fuertemente interdependientes (que incluye proveedores especializados) vinculados entre si en*

> *una cadena de producción que añade valor. Y añadió que en algunos casos, los clusters también comprenden alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, instituciones puente (comisionistas, consultores) y clientes.* (OECD 1999, citado por Gainza, en Hidalgo et al; 2008, p. 253)

Para agregar un poco al anterior concepto puede decirse que:

> *Un complejo productivo o clúster es una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas – tanto hacia atrás, proveedores de insumos y equipos, como hacia delante y hacia los lados, industrias procesadoras y usuarias, como servicios y actividades estrechamente relacionadas, con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.* (Perego, 2003)

Igualmente, este autor también considera un clúster como:

> *Un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en*

> *torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.* (Perego, 2007)

Además, las regiones han experimentado cambios provocados por la globalización, ya que han tenido que adecuarse a los avances tecnológicos y los nuevos procesos de producción los cuales han conllevado a nuevas formas de organización que han transformado la competitividad de las organizaciones y han promovido el agrupamiento de empresas.

Para garantizar el éxito del clúster es necesario el compromiso y cumplimiento de las empresas que están agrupadas bajo el establecimiento de políticas y actividades como también la participación igualitaria. Dentro de los actores que conforman los aglomerados se encuentran los productores, comercializadores, proveedores de insumos y servicios, proveedores de infraestructura económica, mano de obra especializada, entidades gubernamentales y universidades, los cuales generan conocimiento y generan valor a la cadena.

Según Porter, 1999, (citado por Mitxeo, Idigoras, & Vicente, 2003), el clúster proporciona ventajas competitivas a través de las tres direcciones básicas:

- *Incremento de la productividad: Este incremento se produce como consecuencia de la especialización, de la complementariedad entre las actividades de las empresas participantes y del incremento del poder de negociación de las empresas, que reduce sensiblemente los costes de transacción.*

- *Promoción de la innovación, consecuencia de una mayor capacidad para percibir nuevas necesidades de los clientes y nuevas posibilidades tecnológicas, comerciales ó productivas mediante la investigación conjunta.*
- *Creación de nuevas empresas, fruto de la reducción del riesgo y las barreras de entrada junto con la existencia de relaciones establecidas y clientes potenciales para las nuevas empresas.* (p. 58)

Lo anterior refleja la importancia de ser parte de un clúster ó también llamado aglomerado, ya que impulsa las alianzas estratégicas para incrementar la competitividad y permite aumentar la productividad de las empresas con eficiencia, además de la disminución de los costos; también promueve el desarrollo de nuevos productos y proyectos y además fomenta el conocimiento, la consolidación e incorpora nuevas organizaciones. Es esencial que las empresas fomenten las interrelaciones de los agentes económicos y se acelere el proceso de aprendizaje con el propósito de crear estrategias que permitan captar y mantenerse en el mercado y así, mejorar sus capacidades para la consecución de objetivos.

Los clusters destacan la cooperación entre los diferentes actores involucrados en él. Se considera que el gobierno puede ser el intermediario, coordinador y llegar a ser la autoridad en el clúster, para facilitar la solución a las inestabilidades y posibles conflictos entre las organizaciones e instituciones que impiden el buen funcionamiento de los clusters. A partir de la concentración espacial se podría explicar el origen de los clúster, sin embargo, las ventajas externas pueden influir en el proceso de los clusters tanto negativa

como positivamente según el papel que jueguen en la oferta o en la demanda. (Swann y Prevezer, citado por Gainza en Hidalgo et al., 2008)

a) Aspectos que afectan del lado de la oferta:

- *La concentración espacial de determinadas actividades da lugar a un desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas, que resultan más accesibles o con un menor coste para las empresas que se ubican en dicho espacio (Marshall, 1963; Krugman, 1996)*

- *La concentración espacial de actividades favorece la innovación y el aprendizaje en el caso de empresas situadas en la misma actividad.*

- *La principal desventaja que se genera por el lado de la oferta es que la congestión y aumento de la competencia que se genera en los mercados de insumos puede dar lugar a un aumento del precio del suelo y de la mano de obra.* (Marshall, 1963 y Krugman, 1996 citados por Gainza en Hidalgo et al., 2008, pp. 254-255).

Con base en lo anterior, a partir de la concentración espacial las empresas obtienen beneficios en cuanto a su desarrollo y aprendizaje, además se ven favorecidas por la innovación cuando las organizaciones realizan la misma actividad y cuyos aspectos influyen positivamente en la oferta. También se pueden presentar otros aspectos como:

b) Aspectos que afectan del lado de la demanda:

- *La existencia de una demanda local fuerte. la empresa que se ubica en el clúster puede apoderarse de parte de la cuota de mercado de sus rivales.*

- *Las empresas situadas en el clúster pueden ser encontradas más fácilmente por los clientes (reducción de costos de búsqueda).*

- *Se generan externalidades informativas sobre las características y tendencias del mercado.*

- *La principal desventaja, en lo que respecta a la demanda, es que el aumento de la congestión y competencia en los mercados de productos reduce los precios, las ventas y beneficios por empresas. no obstante, a la postre, según Porter (1998 citado por Gainza), ese aumento de la competencia resulta beneficioso, por el acicate que supone para la mejora y la innovación.* (Porter, 1998 citado por Gainza en Hidalgo et al., 2008, p. 255)

Con respecto al clúster de la caña de azúcar en Colombia, ASOCAÑA, (2009) expresa:

> *La razón principal de los clusters radica en la posibilidad de involucrar a todas las partes que lo conforman, sacando provecho de la sinergia que se genera luego de llegar a consensos para alcanzar el objetivo final: llevar exitosamente los productos al mercado nacional e internacional con un impacto significativo en el desarrollo económico y social de la región donde está ubicado. De esta manera, se hace imperativo impulsar alianzas estratégicas al interior del cluster, enfocadas a aumentar la competitividad de las empresas como una unidad,*

> *mediante la elaboración de propósitos comunes y estimulando la capacidad colectiva de sus integrantes.*

A partir de esta concepción, el clúster de la caña de azúcar es una fuente básica de actividades competitivas como complejo agroindustrial que gira en torno al desarrollo sostenible para la región. Se considera entonces que el clúster debe aprovechar todas las ventajas competitivas que posee a su alcance y convertir sus ventajas comparativas en medios para lograr condiciones requeridas para competir y mantenerse en los mercados locales y extranjeros, de acuerdo al valor agregado que se promueva en las operaciones, productos y relaciones que maneje el clúster.

2.4 Clusters y Competitividad

A través de las redes empresariales y los clústers, las empresas pueden mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, es decir, generar ventajas que le permitan fortalecer las capacidades y por consiguiente la consecución de logros tanto a nivel interno como externo de la empresa. A partir de ello, las empresas pueden desarrollar estrategias que le permitan mejorar sus condiciones y crear un buen porvenir, en el cual se oriente a la generación de competencias con el objetivo de sobrevivir y desarrollarse en escenario económico que se torna en complejo y cambiante. Desde la perspectiva de Porter, (1999) se expresa que:

> *La ventaja competitiva es creada y sustentada a través de un proceso altamente localizado. Las diferencias en los valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia de los distintos países contribuyen a sus respectivos éxitos competitivos. Existen diferencias sorprendentes en las estructuras de*

> *competitividad en cada país; ningún país puede o será competitivo en todas o incluso en la mayoría de las industrias. En última instancia, las naciones tienen éxito en industrias específicas debido a que su negocio interno se percibe como el más avanzado, dinámico, y el que presenta más desafíos.* (p. 73).

Boisier (2007) asevera que

> *La competitividad, una imposición de la globalización, es sistémica, como se ha afirmado tanto desde la CEPAL como desde el German Development Institute. Una competitividad sostenida en el tiempo solo puede basarse en la creación y uso de ventajas competitivas dinámicas, construidas a partir del conocimiento y de la innovación.* (p.20).

Se refleja por tanto, que en la competitividad es esencial poner en práctica procesos nuevos que permitan el mejoramiento continuo de las empresas, es por eso que la innovación juega un papel relevante en la competitividad de las organizaciones ya que permite la creación de nuevas formas de pensar y ser más eficiente que le aportan al desarrollo de sus ventajas competitivas y para generar valor empresarial, además promueve la investigación y la mejora de las condiciones actuales con el propósito de sostenerse en el mercado.

Para fines del estudio, se tomarán las variables que la CEPAL define como factores que ayudan a medir la competitividad territorial, tales como:

- *Infraestructura: Uno de los grandes componentes es la formación física de capital, cuya operación en red es fuente de significativas economías externas. Incluye infraestructura básica, de transporte y tecnológica.*

- *Recurso Humano: Identifica el nivel y desarrollo del capital humano, y del factor trabajo.*

- *Ciencia y Tecnología: Tiene en cuenta los recursos y capacidades tecnológicas a disposición y desarrollados por las empresas e instituciones del departamento.*

- *Gestión empresarial: Considera el entorno empresarial y las características de la actuación en las principales áreas de la Administración que influyen en el desempeño de las empresas.*

- *Internacionalización: Se focaliza en la relación comercial y de inversión de los departamentos con los mercados internacionales.*

- *Fortaleza económica: Recoge el nivel y la tendencia de variables macroeconómicas y de cambio estructural.*

- *Finanzas: Incorpora el grado de profundización y la eficiencia del sistema financiero y del mercado de capitales.*

- *Gobierno e Instituciones: Desempeño y políticas de los niveles territoriales del Estado con efecto en la competitividad, y desempeño de instituciones esenciales para el buen funcionamiento de los mercados.*

- *Medio Ambiente: Presta atención al uso y a los incentivos para el uso del medio ambiente, y su efecto en la sostenibilidad.* (CEPAL sf, p.2).

De acuerdo con Paz (2005) y Rodríguez (2007), la CEPAL presentó un modelo de Industrialización por sustitución de importaciones en la década de los setenta, y los países en vías de desarrollo como los latinoamericanos adoptaron este modelo y experimentaron un crecimiento económico más alto que los países desarrollados, con base en productos primarios de exportación como: café, banano, azúcar, cacao, tabaco, pescado. Colombia no fue ajena en la adopción del modelo de la CEPAL, a través del cual aplicó la sustitución de importaciones y logró un desarrollo industrial. No obstante, en la década de los ochenta el modelo presentó un debilitamiento que generó una situación de endeudamiento en los países latinoamericanos, lo cual obligó a implementar un nuevo modelo de desarrollo apoyado en la apertura comercial y globalización económica.

El concepto de competitividad está ligado a los procesos productivos de las regiones. Por esto, la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (2007) promulga la productividad como: la "relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital empleados para producirlo. Una mayor productividad en el uso de los recursos de un país es determinante para aumentar el ingreso nacional per cápita." (p.5)

En esta Agenda también se trata el concepto de Competitividad de la siguiente manera:

> *Por competitividad de un país o una región entendemos la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los*

> *ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Está relacionada con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico.* (Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, 2007)

2.5 Concepciones sobre el capital

Dentro de la dinámica de competitividad es ineludible reconocer como medio fundamental el capital que hace parte de todas las actividades empresariales y por el cual, es posible llevar a cabo sus pretensiones en cuanto a la capacidad productiva y su desempeño competitivo. Toda empresa debe apuntarle a generar y mantener buenas prácticas no solo a nivel productivo sino también con sus colaboradores, los cuales generan la buena integración en todas las áreas funcionales de la organización. Por tanto, las organizaciones deben trabajar en la adaptación de sus necesidades a los diferentes tipos de capital con que cuentan, estos son, el humano, social, intelectual y el relacional.

Para que dicha competitividad sea permanente y sostenible en el proceso de crecimiento económico de una agrupación de empresas, es una exigencia reconocer el capital humano como elemento fundamental para que esto se presente. Silva (2005) plantea dicha perspectiva así: (…) “se reconoce que el capital más importante de cualquier sociedad o empresa es el ser humano, si bien es un capital que no puede valorizarse en términos monetarios” (…) y complementa el aspecto al resaltar que,

> *(…) su importancia no se mide en términos cuantitativos monetarios, como ocurre con otras formas de acervo material, sino con indicadores cualitativos sociales,*

> *pues su valor está dado por los conocimientos que poseen y la capacidad de que disponen para desempeñarse con productividad, esto es, con eficiencia y eficacia, en una sociedad sujeta a un creciente proceso de globalización.* (p. 170)

Además del capital humano, el capital social también proporciona una guía importante para los avances sociales que pretende todo círculo humano. Para ampliar el tema, Putnam, (2004, citado por Millán & Gordon, 2004) advierte que el capital social favorece la cooperación al construir el planteamiento sobre algunas ideas realizadas por Coleman de la siguiente manera:

> *Al igual que otras formas de capital, el capital social es productivo y hace posible el logro de ciertos fines que serían inalcanzables en su ausencia [...] Por ejemplo, un grupo cuyos miembros manifiestan confiabilidad, y confían ampliamente unos en otros, estará en capacidad de lograr mucho más en comparación con un grupo donde no existe la confiabilidad ni la confianza [...] En una comunidad agrícola [...] donde un agricultor necesita que otro le embale el heno y donde los instrumentos agrícolas son en su mayoría prestados, el capital social le permite a cada agricultor realizar su trabajo con menos capital físico en forma de herramientas y equipos.*

Asimismo el capital intelectual se ha constituido como el principal elemento del éxito en la escena empresarial, para ello es necesario tener en cuenta:

> *las raíces teóricas del capital intelectual las cuales se pueden trazar en dos corrientes distintas de pensamiento: Por un lado, la corriente de medición, centrada en la necesidad de desarrollar un nuevo sistema de información*

> *midiendo los datos no financieros a lo largo de los tradicionales sistemas financieros. De otro lado, la corriente estratégica, que ha estudiado la creación y el uso del conocimiento, así como las relaciones entre el conocimiento y el éxito o la creación de valor.* (Ospina, 2007).

Según lo anterior, el conocimiento constituye en la actualidad uno de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas y cada vez se incrementan más las inversiones en este tipo de activos intangibles, este capital es un elemento clave para poder obtener ventajas competitivas, debido a que en gran medida el valor de la empresa depende de estos activos, por lo que además habrá que desarrollar las formas de poder gestionarlo para generar valor a la organización y alcanzar el éxito.

De acuerdo con lo antepuesto, Steward (1997) define el Capital Intelectual "como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa".

También se afirma que

> *(…) el valor económico de una organización no es únicamente la suma de los valores de sus activos tangibles (…) sino que también incluye el valor de activos intangibles como el stock de productos innovadores, el conocimiento de procesos de producción flexibles y de alta calidad, el talento de los empleados, la fidelidad del cliente, la sensibilidad hacia el producto, la confianza en los proveedores (…)* (Rodríguez, 2005)

Es importante manifestar que el conocimiento genera valor en las organizaciones, para ello, Brooking (1997) expresa que “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”

Este mismo autor, propone que el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- *Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).*
- *Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).*
- *Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).*
- *Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).*

Ya mencionados el capital humano, social e intelectual es esencial expresar además otro capital que juega un papel importante en la prosperidad de las organizaciones, es decir, el capital relacional, el cual constituye un conjunto de relaciones de las organizaciones para potencializarse y crea vínculos claves para su respectivo éxito; para ello crea alianzas con los grupos de interés para poder acceder a nuevos conocimientos, nuevas aplicaciones tecnológicas, a la mejora de sus actividades comerciales, y a la identificación de políticas innovadoras. Por tanto (Sánchez, 2006), hace alusión al capital relacional:

(…) se sustenta en la consideración de que las empresas no son sistemas aislados, sino que, por el contrario, se relacionan con el exterior. En este sentido, se considera capital relacional aquellos vínculos que tiene la organización con el exterior y que le aportan valor. Este tipo de capital puede incluir los nexos de la empresa, no sólo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos sus grupos de interés, ya sean internos o externos (Bontis, 1996; Ordóñez de Pablos, 2003; Stewart, 1998a; Roos et al., 2001a). Visto de otro modo, el capital relacional es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios (Petrash, 1996, 2001).

Capítulo III

Marco Contextual

Las empresas para adaptarse a las diversas situaciones del mercado, es necesario el cambio continuo de las prácticas empresariales para el mejoramiento de la competitividad en sus procesos y poder sobrevivir en el contexto empresarial. Debe crearse entonces, estrategias que faciliten alcanzar ventajas competitivas que le aseguren la permanencia, crecimiento y sostenibilidad en el mercado, aprovechar las oportunidades que el medio les ofrece y fortalecer su situación interna. Lo anterior, les permitirá responder rápidamente a las amenazas del ambiente.

Las organizaciones tienen como propósito generar desarrollo económico, ya que este es un proceso fundamental para la supervivencia de las naciones y su entrada a competir en economías mundiales. Es por esto, que es importante referirse al programa económico que ha impulsado el crecimiento, es decir, el Consenso de Washington el cual comprende un listado de políticas económicas e incentivos para fomentar las innovaciones y las inversiones empresariales, con el propósito de mejorar los sistemas de producción y distribución de bienes y alcanzar así un crecimiento económico sostenido.

Por lo anterior es necesario abordar el tema del Neoliberalismo, una corriente que ha sido de gran importancia para el desarrollo de las naciones y a partir de la cual se originó el consenso de Washington; a continuación, se tratarán las propuestas más relevantes de esta corriente que van ligadas al proceso de globalización.

3.1 Globalización y Neoliberalismo

Es entonces ineludible ver el proceso de globalización como parte fundamental en la transformación de las sociedades. Por ello, se entiende la globalización como:

> *(…) un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales.* (Fondo Monetario Internacional, 2000)

La apertura económica es una de las propuestas centrales del Neoliberalismo y una herramienta fundamental para la globalización, la cual estimula el intercambio de productos y servicios entre los países con la pretensión de eliminar las barreras presentes en su comercialización. La globalización es un tema que ha generado discusión en torno al orden internacional tras el fin de la guerra fría y que ha revolucionado un sin número de procesos universales.

Los procesos de globalización insertos en las comunidades de todo el mundo obedecen a transformaciones en la capacidad de coordinar, innovar y gestionar las actividades empresariales y productivas. Es por ello que organizaciones de todo tipo de servicios hoy realizan gestiones en sistemas de información, innovación científica, investigación y desarrollo, es decir, buscan la generación de conocimiento y flujos de información que les permita mejorar sus prácticas corporativas en pro de la competitividad.

A partir de la globalización se ha impulsado el cambio en aspectos económicos, sociales, políticos, ambientales y culturales en las regiones, con la adaptación a las nuevas condiciones que el mercado impone. Capra (2003) expresa: “La característica común a los múltiples aspectos de la globalización consiste en un red global de información y comunicaciones, basada en nuevas y revolucionarias tecnologías”. (p. 175)

Inserto en este proceso de globalización, el Neoliberalismo nace en los años ochenta en Estados Unidos con la pretensión de excluir al Estado de la participación y del control sobre el mercado en donde:

> *Algunos pensadores económicos de Estados Unidos, Alemania e Inglaterra, apoyados por profesionales de la economía, son contratados por organismos financieros internacionales como el FMI (Fondo monetario internacional) para lograr un nuevo modelo económico, modelo que terminaría por extenderse a gran parte del mundo.* (Biblioteca Luis Ángel Arango, 2005).

Esta corriente, hace una crítica continua al “Estado de bienestar”, que fue un tipo de Estado que se implantó en Europa y en los países escandinavos con éxito durante algunas décadas, pero que en los años setenta, debido a la crisis mundial que se vivía, quedó en entredicho.

El Neoliberalismo planteó entonces una serie de puntos que serían la guía para lograr su objetivo, estos son:

> *- Rechazo a la intervención del Estado en la economía, bien sea en un Estado de bienestar o en un régimen fundamentado en la noción de socialismo real.*

- Defender el mercado como única forma para lograr la regulación económica en todos los países.

- Defender y promover constantemente, para lograr el desarrollo máximo de la economía global, la libre competencia económica.

Sin embargo, para lograr esto es obvio que se deben llevar a cabo algunas reformas para que tales pretensiones sean posibles:

- Reducción estatal. Se busca que el Estado sea más eficiente y sea más fácil de controlar.

- Apertura comercial. Se busca, por medio de la eliminación de aranceles, que las importaciones y las exportaciones funcionen más fluida y efectivamente.

- Ajuste estructural. Por medio de los procesos de ajuste se busca que la economía de los países sea más eficiente.

Según lo anterior, se podría pensar que lo que realmente busca el Neoliberalismo es encontrar el camino para que las naciones con menos posibilidades de exportación y con una capacidad mínima de participación en el mercado no sufran tanto en el proceso de acoplamiento al mundo globalizado; sin embargo, hoy en día, la polémica suscitada por la implantación de este modelo sigue viva, ya que para nadie es un secreto que la mayoría del capital que circula en el mundo queda en manos de las potencias mundiales como Estados Unidos o de algunos países europeos. (Biblioteca Luis Ángel Arango, 2005)

Los aspectos del Neoliberalismo fueron llevados a la práctica por Margaret Thatcher, y en especial, se implementaron en América Latina a través del llamado Consenso de Washington, el cual se fundamentó en tres ideas: disciplina macroeconómica, economía de mercado y apertura al mundo. (Davidson 2003, citado en Gaviria, 2005, p.172)

De acuerdo con lo anterior, Gaviria (2005), señala cómo surgió el Consenso de Washington:

> *El "Consenso" surgió de la conferencia "Latín American Adjustment: ¿how much has happened?" organizada por el Instituto de Estudios Económicos Internacionales en noviembre de 1989. La conferencia identificó diez aspectos que sirvieron de base para definir las reformas de política económica que los países deudores debían tener como objetivo. Dichos aspectos son: disciplina fiscal, recortes al gasto público, reforma tributaria (incluidos los impuestos indirectos y la ampliación de la base tributaria), liberalización financiera, un tipo de cambio competitivo, liberalización del comercio, inversión extranjera directa, privatización de las empresas estatales, desregulación y la protección a los derechos de la propiedad. Todas estas políticas pueden resumirse en la firme creencia de que el libre mercado es la clave del desarrollo económico.*

Además, en la actualidad el libre comercio es un mecanismo integrador de economías nacionales e internacionales. Para ello, Amaya, Fernández, & Guzmán (2008), consideran que la globalización de la economía está "caracterizada por la apertura comercial, la ampliación de las inversiones e innovaciones tecnológicas que promueve la

competitividad de todos los sectores económicos, a fin de que los productos puedan ser ubicados en mejores condiciones de precios y calidad en el mercado mundial". (p. 84).

A medida que la economía global se expande e incorpora nuevos mercados, también organiza la producción de los servicios avanzados requeridos para gestionar las nuevas unidades que se unen al sistema y las condiciones de sus conexiones, siempre cambiantes. Esa creciente internacionalización de las actividades económicas produce un efecto de dependencia entre unidades, instituciones y estructuras empresariales, con lo cual surgen las redes empresariales o de cooperación entre las instituciones regionales y las empresas en la región como respuesta a una competencia en la economía global. Por lo tanto, las regiones y localidades quedan integradas en redes que conectan su sector de una manera mucho más dinámico y competitivo.

Por consiguiente, las empresas para participar en el complejo proceso de la globalización deben tener en cuenta la ubicación estratégica territorial, que las conduzca a llevar a cabo sus objetivos trazados y obtengan ventajas que proporcionen el desarrollo de sus procesos internos para sostenerse en el competitivo contexto global. Por ende, se hace referencia al territorio.

3.2 Globalización y Territorio

Según Boisier (2007), la globalización provoca modificaciones en la geografía política y locacional donde se crea un espacio de mercado global. Además se considera este proceso como un descriptor de la fase tecnológica del desarrollo del capitalismo donde se dio la apertura externa de economías, la movilidad del capital, de las personas y del conocimiento y el aumento en la investigación, innovación y mercadeo. Este proceso

también implica la capacitación de la fuerza laboral, de la calidad de los profesionales y la competitividad de las naciones. Uno de los objetivos de la globalización es la formación de redes económicas, políticas y sociales en todo el mundo con el fin de proteger los intereses propios de cada sector de las sociedades.

Para observar cómo esta perspectiva se inserta en los procesos de globalización, se considera según Boisier (2007) que: “El territorio organizado, cualquiera que sea su escala, será protagonista en el nuevo orden internacional de fines de siglo”. (p. 11). Este autor propone que las regiones hoy pueden expandir su papel en el territorio en el cual están inmersos y otorgar nuevas miradas y enfoques a las maneras de administrar y gestionar todos los procesos organizacionales que les permita sobrevivir en un escenario global.

Durante las últimas décadas del siglo XX la globalización se ha convertido en un término que ha caracterizado la economía internacional, los países en vía de desarrollo han cambiado sus estrategias de desarrollo nacional apoyados por las organizaciones económicas internacionales y las corporaciones transnacionales con el fin orientar la industrialización al aumento de las exportaciones como parte fundamental para lograr un desarrollo por medio de la venta de la producción local a los mercados nacionales del mundo, esto permitió el incremento del PIB per cápita, ahorro, inversión y los niveles de educación. Gereffi (2001) plantea que, “para triunfar en la actual economía internacional, los países y las empresas necesitan ubicarse estratégicamente en estas redes globales y desarrollar estrategias para tener acceso a las empresas líderes y mejorar así sus posiciones”.

El proceso de globalización ha hecho que en la economía se den cambios en el territorio, con la generación de nuevas localizaciones de muchas actividades productivas en la búsqueda de condiciones especiales para interactuar estratégicamente y poder desarrollar nuevos productos y procesos cuya acumulación de las actividades económicas ha conllevado a la aglomeración económica. A partir de lo anterior, el estudio de Boisier (2007) arrojó lo siguiente:

> *Con los cambios generados por la globalización en el territorio, éste se convierte en un gran soporte para la competitividad puesto que allí se localizan las actividades productivas facilitando el intercambio de bienes y servicios, por consiguiente, Porter (2007) considera que las estructuras sistémicas competitivas como empresas, centros de ciencia y tecnología, universidades, el Estado entre otras, presentan afinidades territoriales donde no se localizan en cualquier sitio, sino que lo hacen en lugares que poseen características facilitadoras de innovación.(*p. 21)

Por otra parte, González (2007), expresa que:

> *La globalización ha impactado fuertemente el mundo provocando así el establecimiento de nuevas estructuras políticas supranacionales, donde se pretende controlar los mecanismos económicos, sociales y políticos de las empresas, además el Estado y los ciudadanos. Por ende, la globalización le exige al territorio generar nuevos escenarios de actuación, donde haya condiciones que le permitan a los actores sociales actuar estratégicamente y se establezcan*

estructuras para el intercambio de bienes y servicios y el comercio en general. (pp. 5-6)

Por esto, el asentamiento de las actividades empresariales en determinado territorio promueve que las organizaciones se localicen en espacios que les permita expandirse no solo a nivel nacional sino internacional. A partir de lo anterior, se dará continuidad al aspecto de la localización.

3.3 Territorio y Localización

El territorio se convierte entonces en el medio que facilita a todos los agentes que intervienen en su progreso, es decir, a las organizaciones empresariales, a la sociedad civil, a los sectores políticos y privados y a las entidades gubernamentales y territoriales las herramientas para el emprendimiento de acciones estratégicas que le permitan a la región configurarse con modelos productivos que la formen competitivamente, mediante los procesos de producción que le permita a las empresas ubicadas en determinado territorio incrementar su productividad y mejorar sus actividades en fomento de sus ventajas competitivas.

Según lo anterior, la localización es definida como un espacio o territorio en el que se presentan variaciones en sus factores de producción, lo cual genera una gran influencia en el devenir de una región. La ubicación de las empresas es un factor clave que facilita la adquisición de las materias primas, la producción y la comercialización de bienes y/o prestación de servicios, lo cual recompensa tanto a la empresa como a la sociedad. Es por ésta razón que las organizaciones deben determinar en dónde localizarse. A partir de este aspecto, se expresa lo siguiente*:*

> *Dentro del concepto de localización se encuentran dos fuerzas que generan tensión: las fuerzas centrífugas, consideradas como aquellos factores que tienden a separar o dispersar las empresas dentro de un territorio específico; y las fuerzas centrípetas entendidas como los factores que tienden a concentrar y atraer empresas hacia un territorio, generando una estructura espacial entre empresas. Los efectos favorables y desfavorables acaban por neutralizarse más o menos los unos a los otros. Sin embargo, debe existir una mayor concentración de fuerzas centrípetas para que se den aglomeraciones.* (Krugman, 1996)

La elección de la localización de las empresas está relacionada con la estrategia, con el fin de lograr un ventaja la cual está ligada a la competitividad, es por ello que existen agentes como los factores productivos, las condiciones de la demanda, las relaciones de las empresas y las condiciones internas y externas, las cuales permiten a las organizaciones actuar adecuadamente en el contexto y desarrollar sus habilidades apuntándole al crecimiento económico y obtener ventajas.

A partir de la competitividad se sostienen e incrementan las condiciones de cada empresa para lograr un buen papel en el mercado. Uno de los factores necesarios para ser competitivas en el medio es el territorio, el cual se relaciona con el conocimiento bajo términos como: regiones que aprenden, regiones inteligentes, medios innovadores “clusters”, entre otros. Esto hace que exista una asociatividad entre el territorio y el conocimiento para enfrentar la incertidumbre en el complejo contexto global. Se considera que las regiones que aprenden son aquellas que enfrentan mejor la dinámica de la

globalización, es decir, utilizan su capacidad de aprendizaje para ganar. Las regiones inteligentes:

> *(…) se aplica a un tipo de territorio que es innovador, creativo, que aprende y que se interesa por los factores que determinan la dinámica económica y social del territorio y en particular, en la naturaleza de los procesos innovadores tanto como en los factores y condiciones que los estimulan*. (Boisier, 2007, p.23)

En este escenario, las empresas cada vez quieren ser más competitivas y generar desarrollo económico para la región por medio de sus capacidades y conocimiento. En este sentido, González (2007) señala que el territorio es considerado como el espacio físico donde conviven e interactúan las personas reflejándose un intercambio de carácter social y cultural. Es el resultado de una construcción social, el cual depende de organismos e instituciones que apoyen la gestión del desarrollo. Además, establece la región como el resultado de la configuración del territorio como un actor clave del desarrollo a través de la interacción de sus agentes y actores sociales.

De tal manera la intervención de las organizaciones en el desarrollo de la región es ineludible ya que esta al ser mas competitiva en el entorno global influirá en que otras empresas decidan establecerse en ella. Con base en lo anterior se da entrada al papel que juega la región en la globalización.

3.4 Región y Ecorregión

El significado de región no centra su atención solamente en los beneficios que pueden generar sus ventajas comparativas, sino también en su postura de visión y

proyección hacia el futuro que puede representarle su ingreso a un entorno de continua competencia y transformación. La región debe desarrollar entonces no solo las ventajas naturales sino también aquellas ventajas que le aportan a ser más competente y dinámica en el mercado.

Actualmente las regiones tienen múltiples posibilidades de crecimiento y desarrollo económico en el contexto global, siempre y cuando aprovechen los factores de producción que están disponibles para la realización de su actividad de manera eficiente y adopten cambios tecnológicos en sus productos y procesos con el fin de ser más competitivas. Según González (2007), la competitividad no representa solo la infraestructura y los sistemas de producción económicos, también está en los recursos intangibles (entre ellos conocimiento, innovación, I+D) y en el capital intelectual de los sistemas sociales y las instituciones.

Una propuesta para la integración territorial que ha surgido a partir de un interés regional es la Ecorregión, que promueve la configuración de referentes de tipo social, económico, ambiental, y cultural como aspectos internos que apoyan la implementación de espacios de inserción global. A partir de este proceso de comprensión de los anteriores referentes, el transcurso de consolidación de ésta se ha dado en el marco de una trayectoria nacional que propone el reconocimiento de las ecorregiones estratégicas de Colombia como base de planificación del desarrollo. Se entiende entonces Ecorregión como una propuesta en la cual:

> *El escenario que se presenta hacia el futuro es de gran riesgo social, todo lo cual obliga a pensar en formas de gestión adecuadas. Así, por ejemplo, una visión*

> *amplia de competitividad regional, cuyo eje central sea la equidad social, pasa por la existencia de una región articulada internamente de tal manera que tenga condiciones para insertarse en dinámicas económicas globales; de igual modo, la multiculturalidad ofrecida hoy por el mundo globalizado es una oportunidad de enriquecimiento entre pueblos y regiones. Es claro que estas aspiraciones se verán cumplidas en la medida que podamos construir un fuerte capital social, lo que obliga a pensar en diseños sociales que amplíen cada vez más las posibilidades para todas las personas de la Ecorregión.* (Agenda De Desarrollo Sostenible Para La Ecorregión Del Eje Cafetero)

Para complementar la visión anterior, la Ecorregión según Castaño (2006), se ha originado como respuesta a la necesidad de consolidar un proceso de planificación físico-espacial, en donde se promueva la construcción de una sociedad civil identificada con la promoción de un desarrollo social. Esta propuesta trata de realizar una alianza entre la región y la nación con el ánimo de que surjan índices de desarrollo sostenible en la construcción de oportunidades de competitividad nacional e internacional.

Por lo anterior, es necesario contextualizar un poco a cerca del objeto de estudio, es decir, el Ingenio Risaralda ya que es una empresa agroindustrial dedicada la transformación de la caña de azúcar, la comercialización de azúcar y sus derivados, y la cogeneración y venta de energía.

Capítulo IV

Antecedentes

La presente investigación presenta como objeto de estudio el Ingenio Risaralda, por tanto se requiere conocer su historia, su trayectoria y algunos estudios que se han realizado por parte de integrantes de la Universidad Católica que aportan a este proyecto de grado.

4.1 Ingenio Risaralda

4.1.1 Reseña Histórica.

La idea de montar una empresa agro-industrial en el Valle del Risaralda nació en 1963. La asociación de cultivadores de caña de azúcar (Asocaña) en la década del sesenta, concertaron con las autoridades económicas del país el plan maestro para el desarrollo azucarero nacional. Este concebía la creación de un ingenio en el Valle del Río Risaralda y de otros dos en Tuluá y Obando, como una estrategia para generar riqueza y vencer el subdesarrollo.

Tal estrategia era adecuada en cuanto proveía al territorio Risaraldense y en general a todo el país un sinnúmero de oportunidades en el sector azucarero, por cuanto traía consigo la integración de tecnología y crecimiento económico mejorando así la calidad de vida de quienes estaban directa o indirectamente involucrados en tal proyecto.

En 1964 empezó a tomar fuerza la idea de fundación del Ingenio y fue así como en este año se constituyó la "Sociedad para el Desarrollo Azucarero", entidad

constituida por las Corporaciones Financieras Colombiana, Nacional, Del Valle y De Caldas, por partes iguales. Lo importante en este entonces fue elaborar los estudios de factibilidad, que demostraron la bondad del proyecto y su viabilidad.

El 19 de febrero de 1965 se firmó la constitución de la escritura de la sociedad anónima denominada "Ingenio Risaralda S.A." con la participación de las Corporaciones Financieras antes anotadas y del grupo de accionistas particulares dueños de las tierras.

La conciencia de que los dueños de las tierras se unieran al proyecto sobre un sistema de semicooperativismo no tiene antecedentes en la historia colombiana, porque el Ingenio no iba a poseer tierras propias considerables. Los dueños voluntariamente concederían servidumbres de tránsito en riesgos, drenajes y desagües a favor de toda la región y así adecuarla para la producción; mediante un simple acuerdo de propietarios se destinarían las tierras a un solo fin. El Ingenio se comprometía a beneficiar la caña que se produjera en la zona mediante contratos de suministro y ayudaría a sus dueños a conseguir la financiación para la siembra y adecuación de las tierras.

El entusiasmo ascendente de 1963 a 1967 se invirtió por la apatía de las corporaciones que antes habían entusiasmado y cautivado a los dueños de las tierras para que crearan el Ingenio. Estos últimos liderados por Don Gonzalo Vallejo se dirigieron al Presidente de la República y al Ministro de Fomento y Desarrollo para que no abandonaran esa idea y la sacaran adelante.

Desde 1967 a 1970 no se volvió a hablar del proyecto. El 25 de Agosto de 1970, un grupo de parlamentarios caldenses promovió una entrevista con el Presidente Pastrana para reclamarle por la exclusión de sus agentes en los cuadros directivos del país, y en esa reunión el Senador José Jaramillo Montoya sugirió al presidente, volver los ojos sobre el desarrollo azucarero colombiano y específicamente, reiniciar los inconclusos estudios para la creación de un Ingenio en el Valle del Risaralda. El Doctor Pastrana acogió la iniciativa y el Doctor Jaramillo insinuó como persona indicada al Doctor José Ocampo Avendaño.

El 28 de Octubre de 1970 se revivió la idea, ya no por las corporaciones anotadas anteriormente, sino por la Federación Nacional de Cafeteros, que tenía interés en fomentar los cultivos diferentes al café en su plan de diversificación agrícola, Cofiagro, el IFI y la Corporación Financiera de Occidente. Éstas Instituciones fundaron lo que se llamó la "Promotora Azucarera Ltda."

El 17 de Mayo de 1973 la Promotora Azucarera y un grupo de industriales de la región, conformaron la sociedad "Ingenio Risaralda S.A.", con un capital inicial autorizado de 69 millones de pesos. El acto se cumplió en la casa de Bolívar, ante el notario 10 de Bogotá y con testigos como: El Jefe de Estado, Misael Pastrana; el Ministro de Agricultura, Hernán Vallejo Mejía principal impulsor; el Ministro de Hacienda, Luis Fernando Echavarría; el Gobernador de Risaralda, Mario Jiménez Correa; los socios del Ingenio incluyendo los propietarios de las tierras, parlamentarios, banqueros y otras personalidades.

El 12 de Octubre de 1973 fueron firmados en san José de Costa Rica los contratos entre la firma Sucesores de Abarca Inc. e Ingenio Risaralda S.A., representada por el Gerente José Ocampo Avendaño, de la maquinaria de la Central Constancia de Puerto Rico, que por razones de ese país fue detenida, pero conservada en buen estado. El 15 de Octubre, ante el cónsul de Colombia en San Juan de Puerto Rico, Don Jorge Porto Vélez, se suscribió también al contrato de supervisión técnica de las obras civiles, montajes mecánicos y eléctricos y de la puesta en marcha de la empresa, que se proyectaba poner en funcionamiento alrededor de 26 meses después.

En el año de 1978 terminó el montaje del Ingenio, quedando adecuada su maquinaria y equipos, durante el segundo semestre de dicho año se hicieron las pruebas y ajustes para la molienda. El 28 de Julio fue inaugurado oficialmente el Ingenio con la presencia del Presidente Alfonso López Michelsen, ese mismo día se iniciaron sus pruebas de producción. El Presidente recorrió las instalaciones del Ingenio que luego recibieron la bendición de manos del Obispo Darío Castrillón.

Otra etapa fundamental de la empresa se inicia en Abril de 1993 con la Gerencia del Doctor Eduardo Valderrama Varela, Ingeniero Mecánico que venía de la asistencia de la Presidencia del Ingenio del Cauca; una de las preocupaciones del Doctor Valderrama hasta ahora ha sido la eficiencia y productividad de la compañía, que la posicionan como una de las mejores del sector azucarero.

Desde sus comienzos hasta hoy, el Ingenio Risaralda ha sido ejemplo de empresas agroindustriales con proyección nacional e internacional. Importantes empresas son accionistas como Rehaga, Proma Ltda., Confiboyacá, Industria Licorera de Caldas, el Grupo de Proveedores de Caña; Ingenios Manuelita, Central Castilla, Providencia, Riopaila, San Carlos, Cauca, entre otras.

El Ingenio es un efectivo polo de desarrollo industrial y agrícola de la región; muestra de esto es que la organización se constituye en la mayor fuente de empleo agroindustrial de Risaralda generando el natural bienestar y seguridad social en la zona. (Ingenio Risaralda, 2007)

4.1.2Misión

Transformar la caña de azúcar en energía integral a través del desarrollo sostenible.

Actuaremos siempre de acuerdo con nuestro Direccionamiento Estratégico.

4.1.3Visión

Ser una empresa de categoría mundial en términos de: Generación de Valor, Calidad, Productividad, Competitividad, Gestión Humana, Responsabilidad Ambiental. (Ingenio Risaralda, s.f.).

Para conocer el proceso de elaboración de azúcar en el Ingenio Risaralda, ver anexo 4.

4.2 Estudios Encontrados en la UCPR

4.2.1 El Clúster de la Caña de Azúcar Enfatizado en el Biocombustible: Etanol (Elaborado por Luz Elena Alzate y Natalia Henao. Revista Grafías Nº 6. UCPR. 2008)

El Ingenio Risaralda es una cadena agroindustrial que realiza varias actividades como la mezcla de la gasolina con el etanol (alcohol deshidratado) extraído de los cultivos de la caña de azúcar, este biocombustible es una medida de prevención de la contaminación de las grandes ciudades del país, y tiene otros propósitos como la disminución de las emisiones contaminantes de la gasolina, generación de empleo por medio de la producción del etanol, estabilidad en el negocio petrolero, disminución de la crisis de hidrocarburos y estabilización del precio del azúcar.

El Ingenio Risaralda es un clúster de caña de azúcar fundado en 1973 y se encuentra ubicado a 2 km de la Virginia. Los motivos que conllevaron a su creación fueron: proveer oportunidades al sector azucarero y al sector agroindustrial, aprovechar el buen ambiente para la inversión, generar empleo, además las condiciones climáticas de la Virginia favorecían a la caña ya que el azúcar tenía mayor saturación y pureza.

Esta sociedad no posee tierras propias, sino que ha realizado diversos contratos con los terratenientes para que le suministren las materias primas para la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar. Actualmente es una de las mejores refinerías a nivel nacional por su alto nivel de competitividad debido a la generación de valor, responsabilidad social, gestión de calidad y su direccionamiento estratégico, entre otros aspectos que le han apuntado a la consolidación de esta cadena productiva.

La sociedad Ingenio Risaralda tiene convenios con instituciones para realizar continuamente capacitaciones al personal, ofrece programas de bienestar, desarrollo y pensión, servicio de salud, transporte, jardín infantil y biblioteca. También apoya al personal profesional mediante la financiación de sus carreras intermedias y universitarias para que tengan un mejor desempeño en el cargo que ocupa, entre otros beneficios.

Las alianzas estratégicas de la cadena productiva de la caña han permitido la obtención de materia prima de alta calidad para la elaboración de sus productos y su respectiva comercialización, además la producción del etanol ha sido eficiente y competitiva y ha influido positivamente en el desarrollo del departamento de Risaralda.

4.2.2 Los Patrones de Cambio Tecnológico en la Región: El Ingenio Risaralda S.A (Elaborado Por Sandra Milena Correa Y Sandra Milena Franco. Trabajo De Grado 2009)

Este trabajo tiene como propósito describir la conducta tecnológica de una empresa a partir de su desarrollo organizacional implícito en sus prácticas de gestión y de recurso humano, de la relación con otras empresas del sector y con las condiciones específicas que le ofrece el territorio para conocer los patrones de cambio tecnológico de algunas actividades productivas en el Departamento de Risaralda.

El contenido de este trabajo presenta elementos conceptuales necesarios para establecer las relaciones entre sistema productivo local, conducta tecnológica, desarrollo organizacional, y las prácticas sociales de una empresa, a través de la teoría del crecimiento y el desarrollo, el impacto de la internacionalización y la globalización en las actividades económicas, la relación entre innovación, ciclo de vida de las empresas y la tecnología; la relación entre tecnología, competitividad y productividad y la relación de éstos con el

capital humano que construye una empresa. Algunos de estos conceptos se relacionan con el presente trabajo de grado de redes empresariales como globalización, desarrollo y competitividad.

El Ingenio Risaralda S.A. ha implementado significativas innovaciones en las prácticas agrícolas, que ha desarrollado con base en su propia experiencia, hoy acogidas por el conjunto del sector azucarero. Por otra parte la empresa en sus inicios se basó en no comprar tierras y adquirir máquinas de segunda mano para la fábrica. El Ingenio desde el comienzo de la etapa productiva abrió paso a la modalidad de asignar a un contratista externo (outsourcing) tareas relacionadas con su cadena de valor o actividades de apoyo.

El Ingenio posee algunos contratistas externos y es una empresa líder en procesos de desarrollo empresarial con su propio personal para proveer ciertos servicios y productos, además de convertirse en socio de sus proveedores. Con el fin de alcanzar la calidad óptima, esta empresa ha decidido tecnificar, es decir pasar de utilizar maquinaria usada a incursionar y adquirir nueva maquinaria y a su vez desarrollar nuevos procesos de innovación tecnológica, con el fin de mejorar sus procesos en campo y en fábrica y adelantar la tarea de posicionar en el mejor lugar sus productos.

El Ingenio Risaralda S.A. se ha comprometido con la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER) a la conservación del ambiente, por esto se han hecho convenios orientados al buen manejo del entorno, principalmente enfocados en los factores hídrico y atmosférico. Cabe destacar que los residuos que resultan de la fabricación de azúcar y etanol se utilizan en la producción de abonos orgánicos. Con el propósito de desarrollar las competencias de sus colaboradores el Ingenio cumple con el Plan de

Capacitación designado para fortalecer y mejorar el conocimiento y las habilidades en las diferentes temáticas de los procesos de gestión. También cuenta con programas de responsabilidad social empresarial para el buen manejo del medio ambiente y en las relaciones estrechas con la comunidad.

4.2.3 Prácticas Administrativas y de Producción en Redes Empresariales del Sector de la Confección (Elaborado Por Lucía Ruíz Granada. Revista Gestión Y Región Nº 1. Dic 2005 – Mayo 2006)

El estudio trata sobre el papel que juegan las empresas de confecciones en Risaralda como actividad fundamental en el desarrollo económico y social de este departamento, mediante prácticas administrativas y de producción en redes empresariales con la generación de procesos de deslocalización e internacionalización.

Las redes empresariales actúan como un mecanismo eficiente para las empresas participantes debido a la capacidad productiva que aportan, la reducción de costos de los productos fabricados y el incremento de la productividad en los procesos.

Además, dicho documento muestra que la actividad de la confección en el departamento de Risaralda, conforma hoy un dinamismo empresarial basado en redes en donde las economías de escala, costos, calidad del producto ofrecido, velocidad, flexibilidad y ventajas con base en la localización geográfica son características inherentes a esta nueva forma de vinculación entre empresas.

Por otra parte, la globalización promueve la reestructuración del sistema productivo empresarial y proyecta la configuración de nuevos métodos que permitan a las empresas un tipo de especialización comercial, otras condiciones sobre transferencia tecnológica que

requiere todo proceso y nuevos flujos de inversión, con el fin de crear las ventajas competitivas necesarias para participar tanto nacional como internacionalmente con los estándares de producción y comercialización apropiados.

Capítulo V

Hallazgos

En el contexto organizacional, se ha generado la agrupación de empresas que realizan actividades similares en un mismo sector, con el propósito de aumentar las ventajas competitivas y mejorar sus capacidades para competir en un mercado global. Esta aglomeración de empresas se le llama red empresarial, la cual se dinamiza en pro del cumplimiento de objetivos comunes entre las organizaciones vinculadas. Estas redes impulsan el desarrollo y la competitividad de sus empresas participantes, lo cual permite la supervivencia en una economía de intercambio mundial, en busca del reconocimiento a nivel local, nacional y posteriormente a nivel externo; por ello es importante propiciar la investigación, el desarrollo de nuevas estrategias organizacionales, el mejoramiento continuo de los procesos, la cooperación mutua, los derrames de conocimiento y tecnología, la comunicación entre los diferentes miembros de la red y la innovación como indicador vital para generar valor.

Por otra parte, las redes empresariales impulsan la competitividad de las organizaciones, pues, se promueve la vinculación de empresas para compartir capacidades y participar de los intercambios de productos e información. Con esto, los participantes buscan acelerar su capacidad productiva y de respuesta al mercado de bienes y servicios, para aprovechar las oportunidades de negocios que se presentan y crear de tal manera, actividades que garanticen la sostenibilidad y desarrollo empresarial de las mismas.

La anterior situación nace como una necesidad de los empresarios y a su vez, de organizaciones gubernamentales y privadas de actuar en una nueva realidad económica para

adquirir nuevos y mejorados resultados a través de mecanismos asociativos que les permitan generar condiciones y capacidades mucho más firmes para competir.

El estudio de las redes empresariales que se lleva a cabo en el presente trabajo de grado, se realizó a partir de datos obtenidos a través de entrevistas elaboradas a personas expertas sobre el tema, tales como: Lucía Ruíz Granada, Decana de la facultad de Ciencias Económicas Administrativas de la Universidad Católica Popular del Risaralda y Fernando García Acevedo, Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional del Ingenio Risaralda S.A, con el propósito de recopilar toda la información necesaria y así, definir sus aportes a este proceso de aprendizaje. (Ver anexo 1 y 2).

5.1 Análisis de las entrevistas

El Ingenio hace parte de una red empresarial en la cual se encuentran vinculadas organizaciones como: Asocaña, Cenicaña, Tecnicaña, y la Andi. Este último es un gremio pretende difundir principios sociales, políticos y económicos para aquellas entidades empresariales que buscan un beneficio común dentro del mismo sector y promover prácticas organizacionales que conlleven al desarrollo tanto de las empresas, como de la región. Asocaña es la asociación que une a los ingenios que producen la caña de azúcar del país. En cuanto a Cenicaña y Tecnicaña se puede resaltar que el objetivo principal es la investigación a partir de la caña de azúcar, la cual propicia procesos productivos mucho más competitivos como respuesta a las necesidades del mercado.

El Ingenio Risaralda S.A le da importancia a la realización de buenas prácticas en sus procesos operativos, administrativos y comerciales para el fortalecimiento de sus actividades, cuya intención es alcanzar niveles adecuados de competitividad. Esta empresa

recibe apoyo en asistencia técnica y administrativa, procesos de calidad y soporte financiero.

> *[sic]* Dentro del grupo de Transferencia Tecnológica el cual es un proyecto de capacitación especial a proveedores de caña sobre temas relacionados para el buen manejo, y producción de sus tierras, se le impartió capacitación en temas como: Uso y Manejo de Vinaza, Variedades y Salivazo, Agricultura específica por Sitio (AEPS), Formas de fertilizantes Nitrogenados (líquidos y granulados) entre otros; con una asistencia promedio de 30 personas. (Ingenio Risaralda, 2009).

Según la información suministrada por el Ingenio Risaralda, las contribuciones de la red empresarial de la caña de azúcar al desarrollo de la región son: la generación de empleo que beneficia a las personas de las zonas de influencia, cuyos empleos son aproximadamente 2300 tanto directos como indirectos, capacitación al personal para que realice buenas prácticas en los procesos y permita satisfacer a los clientes a través de los productos y servicios con el fin de garantizar una rentabilidad y maximización de la utilidad de la empresa y de la región. La empresa permite que el personal directo e indirecto cuente con mejores ingresos que mejoren su calidad de vida y la de sus familias, favorece el desarrollo económico y social de áreas como: Viterbo, Cartago, Anserma Nuevo, la Virginia, Balboa, Toro, Obando y Pereira. Además, la educación es otro aspecto importante de responsabilidad social empresarial del Ingenio, ya que brinda apoyo a los niños mediante el Programa de Escuelas Dulces el cual permite brindar material educativo a las escuelas públicas y también realizar un mejoramiento de la estructura física y tecnológica.

El objetivo común entre el Ingenio Risaralda y las demás organizaciones que conforman la red, es brindar al cliente la satisfacción completa de sus necesidades mediante productos y servicios de calidad. Por parte del Ingenio una de sus prioridades es aprovechar eficientemente los recursos para crear ventajas competitivas que le apunten a obtener niveles productivos altos y brindar una estabilidad a quienes integran la red.

El concepto de cooperación que tiene el Ingenio dentro de la red es que el derrame de conocimiento y las buenas prácticas son esenciales para realizar adecuadamente las actividades empresariales, que permitan retroalimentar a las empresas que interactúan y comparten dentro de la red. Sobre los beneficios que trae dicha cooperación para la red y la región se encuentran: la generación de empleo, contribución económica a nivel estatal, mejoramiento de los sistemas de planeación de control y gestión interno, desarrollo en el área de gestión humana, alineación de objetivos y políticas, fortalecimiento de la buena imagen corporativa, aprendizaje e intercambio de conocimiento.

Para el Ingenio es muy importante realizar capacitaciones al personal, ya que es la base que contribuye al mejoramiento del talento humano en la organización para elevar las competencias de los trabajadores y fortalecer sus habilidades, crecer productivamente, generar satisfacción de las necesidades del cliente en cuanto al producto y el servicio que se brinda, y económicamente recibir mayores retribuciones. Además, en ocasiones el Ingenio utiliza recursos provenientes del SENA para sus capacitaciones, también Asocaña, Cenicaña, Universidades, entidades, proveedores a nivel nacional suministran información de acuerdo con los requisitos técnicos que se demanden.

Sobre los beneficios que aportan las capacitaciones y la transferencia tecnológica al Ingenio, se evidencia la calidad de personal competente en todas las áreas de intervención, se llevan a cabo buenas prácticas en los procesos, se suple las necesidades y deseos del cliente mediante buenos productos y servicios. Por otro lado, la transferencia tecnológica permite implementar procesos comerciales y administrativos que incentivan la competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

La localización es un factor importante en la integración de las empresas que conforman la red porque el territorio ofrece las condiciones climáticas adecuadas para el cultivo y crecimiento de la caña y la cercanía de los productores y proveedores también genera una integración más directa.

Las características de la ubicación territorial del Ingenio Risaralda son: el clima y la topografía de la zona que son factores importantes para la cosecha del producto con mayor saturación de azúcar y mayor pureza, el mercado de la caña de azúcar no está saturado en esa zona del país, por ende no posee tanta competencia alrededor, de hecho ofrece una gran variedad de productos y servicios al igual que los demás Ingenios. Lo anterior genera ventajas competitivas frente a los demás Ingenios, pues esta ubicación estratégica crea muy buenas oportunidades para el Ingenio Risaralda en el mercado tanto nacional.

Según el Ingenio Risaralda, los objetivos de la red si conciben competencia en la región porque cada Ingenio ofrece en el mercado sus productos y servicios de la mejor manera al tratar de mantener unos estándares de calidad acordes con las necesidades del cliente, y mejorar su imagen y posición mediante procesos productivos, con el uso de la tecnología adecuada para sobresalir en el sector de la caña de azúcar.

Los factores que obligan al Ingenio a contar con la participación de proveedores y mano de obra especializada son: la diversidad de productos y procesos que requieren personal capacitado según el área, esto conlleva a la necesidad de tener maquinaria, insumos y tecnología tanto en su elaboración como en el seguimiento o control del mismo.

El Ingenio Risaralda utiliza el recurso humano, el cual debe ser especializado debido a la dinámica y complejidad de los procesos internos por medio de capacitaciones que fortalezcan sus conocimientos y habilidades; en cuanto a infraestructura física se requiere de varias hectáreas de tierras de las cuales algunas son propias y otras de terceros, cuyas condiciones como la ubicación y el clima constituyen grandes ventajas para la producción, por eso se requieren grandes plantas para dar respuesta a la demanda; la responsabilidad social empresarial se vivencia con la generación de empleo el cual es significativo y permite que una parte de la población mejore sus condiciones de vida, además de velar por preservación del medio ambiente. Por otra parte, el recurso monetario también juega un papel importante, pues con este se financian los proyectos de inversión tecnológica, crecimiento y expansión ya sea con fuentes propias o con recursos externos, la transferencia tecnológica influye en la empresa con prácticas de mejoramiento continuo, convirtiéndola en una entidad actualizada que se encuentra a la vanguardia que promueve la investigación e innovación.

El Ingenio Risaralda realiza inversión social mediante sus programas de responsabilidad social empresarial, lo que crea internamente un compromiso con sus trabajadores propios, contratistas, el Estado, el medio ambiente y la sociedad en general; genera empleo, educación, vela por la conservación del medio ambiente, apoya a las

familias de los integrantes de la empresa, también ayuda a los contratistas en aspectos administrativos, técnicos y tecnológicos y fomenta prácticas que eleven el ingreso en la región.

Hay comunicación constante y oportuna entre los integrantes de la red, pues hay un flujo de información continuo que permite la participación y el conocimiento de todo lo que sucede en el Ingenio. Además, la participación de los integrantes de la red en las actividades deportivas, sociales y culturales que promueve el Ingenio, permite una mayor integración para mejorar las relaciones laborales y sociales.

Capítulo VI

Conclusiones

Se concluye con el presente trabajo de investigación que, de acuerdo con algunos autores, la red empresarial de la caña de azúcar en Risaralda es una red territorial de tipo horizontal, que hace parte del clúster de la caña de azúcar, cuyos participantes son empresas independientes con una visión de cooperación con el propósito de lograr unos objetivos comunes tanto de mediano como de largo plazo, orientados siempre al desarrollo de la competitividad de todos sus integrantes.

Los hallazgos de la investigación arrojan que las redes empresariales desarrollan estrategias para obtener una mejor posición en el mercado, como resultado de una colaboración que permita desarrollos productivos y un mejor nivel competitivo, superior al que obtendrían las organizaciones de manera individual. Se concluye que las redes contribuyen al acceso de información de manera oportuna y confiable, a la creación de habilidades organizacionales y control de los recursos que se tienen. Además, la entrada a los mercados externos y el aumento del aprendizaje productivo, la innovación como indicador vital para generar valor, la capacidad de cooperación empresarial, la fortaleza económica del mercado interno bajo tendencias de estabilidad macroeconómica, la gestión empresarial que denota el comportamiento de todas las áreas de la organización con el fin de operar de manera organizada y coherente, el apoyo y control que ejerce el gobierno y las instituciones para regular el desempeño del mercado y las diversas actividades de las empresas en pro de los actores que intervienen y el desarrollo de ventajas competitivas son requisitos para penetrar y permanecer en un mercado globalizado.

Las redes empresariales constituyen una oportunidad importante para la vinculación de empresas que desean establecer relaciones comerciales con organizaciones de igual sector productivo, con estrategias tales como la generación de nuevas formas de pensar, transferencia de conocimiento, actualización en ciencia y tecnología, especialización en los procesos productivos, desarrollo del producto y el fomento de la capacidad de innovación para satisfacer las necesidades de los clientes para lograr la generación de ventajas competitivas y por consiguiente, la capacidad para darle cumplimiento al objetivo en común.

Una de las exigencias de la globalización es que las empresas tengan capacidad de adaptación a las condiciones fluctuantes de la economía, es por ello que la red empresarial de la caña azucarera está actualizada y atenta a los cambios que se producen en su entorno y responde de esta manera con estrategias que le permiten mejorar sus procesos de cultivo, de transformación y su estructura empresarial en términos de competitividad, ciencia y tecnología, recurso humano calificado y competente y desarrollo social, lo que le ha favorecido para la incursión en la apertura de nuevos mercados.

La red de la caña de azúcar trabaja por alcanzar objetivos orientados al desarrollo y la competitividad con la elaboración de una variedad de productos diferenciados con un mayor valor agregado para satisfacer al cliente, esto permite obtener un reconocimiento de marca y una posición competidora frente a los demás Ingenios del país. La cooperación que conforman las redes aporta para sí y para la región aspectos como: la generación de empleo, la contribución económica a nivel estatal, el perfeccionamiento de los sistemas de planeación de control y gestión interna, desarrollo en el área de gestión humana, alineación

de objetivos y políticas, fortalecimiento de la imagen corporativa, el aprendizaje continuo y el intercambio o derrame de conocimiento.

Los participantes que conforman la red empresarial de la caña azucarera logran obtener productividad, a través de rendimientos que alcancen los estándares que enmarcan un proceso de generación de valor, la calidad para brindarle a sus clientes mejores productos y servicios, la variedad o capacidad para satisfacer siempre la demanda de los diversos consumidores, y la agilidad o capacidad de reacción rápida ante cambios específicos en los deseos y requerimientos de dichos clientes. Todo ello genera competitividad en términos de la sofisticación de las operaciones, de estrategias que creen oportunidades en el mercado y la capacidad de respuesta a las transformaciones que el medio impone.

El Ingenio Risaralda aprovecha continuamente sus recursos y capacidades tecnológicas a través de métodos investigativos que permiten sostener su infraestructura tecnológica como herramienta esencial para la productividad. Su nivel de competitividad frente a empresas dirigidas al mismo sector productivo es alto, pues este aspecto está ligado a factores productivos que saben explotar, a condiciones de la demanda, a las relaciones de las empresas y las condiciones internas y externas que permiten a las organizaciones de la red actuar adecuadamente en el contexto y desarrollar sus múltiples habilidades apuntándole al crecimiento económico y la obtención de ventajas representativas sobre los demás competidores.

Entre los factores que el Ingenio considera esenciales en su práctica empresarial, se encuentra la innovación en los procesos que lleva a cabo permanentemente para el

mejoramiento gradual de sus ventajas y el conocimiento compartido promovido mediante la investigación y la experiencia con las empresas de la red. Éste es un requisito para sostenerse en el mercado nacional e internacional e incrementar el valor empresarial, tanto para el Ingenio como para los demás integrantes de la red.

Otro aspecto importante del Ingenio Risaralda es que subarrienda las tierras necesarias para los cultivos con el fin de responder a las necesidades de producción, además de la implementación de tecnología adecuada para fortalecer sus procesos para facilitar el mejoramiento continuo de la empresa, en el cual se refleje la calidad no solo de sus productos, sino de sus procesos, de su personal y por ende, dar cumplimiento a su objetivo.

El Ingenio Risaralda se encuentra ubicado en el municipio de Balboa a 2 kilómetros de la Virginia, la cual es una zona estratégica por poseer condiciones climáticas que favorecen el cultivo de la caña y su posterior desarrollo, y por la cercanía a los proveedores. Posee un portafolio de productos y servicios de gran calidad que compiten con otros Ingenios azucareros del país, y a su vez competir internacionalmente como exigencia actual del mercado global.

El Ingenio Risaralda concibe entonces dentro de sus estrategias para competir, los derrames tecnológicos y la transferencia de conocimiento, con la aplicación de técnicas de cultivo mejoradas y la asesoría en los procesos del cultivo y de recolección de la caña, cuyo fin es garantizar que posea los estándares y niveles de productividad requeridos para ser un producto de alta calidad. Toda esta información y los avances tecnológicos que se comparten aportan al perfeccionamiento de todos sus procesos en campo y en fábrica y

actúan como componente esencial en la labor de posicionar sus productos en un lugar privilegiado. Además, agrega valor mediante la ampliación de su portafolio como la asesoría y venta técnica y la creación de diferentes líneas de productos, como por ejemplo, azúcar saborizada, entre otros, y así mismo, la incursión al mercado del bioetanol, como alternativa para el aumento de las ventajas medioambientales y económicas que contribuyan al proceso de desarrollo sostenible a través de éste recurso energético. Aquí también se refleja la conservación del ambiente como práctica a favor de la comunidad, la región y el país.

El concepto de cooperación es para el Ingenio Risaralda S.A una política organizacional que favorece a todos los miembros de la red por todos los beneficios que se obtienen en el campo económico, político, ambiental, social y cultural, y porque la retroalimentación en los procesos productivos y las buenas prácticas de las demás industrias conforman una base sólida para adquirir rendimientos mucho más estables y por ende, ser generadores de confiabilidad y desarrollo de habilidades en todos los campos.

Otras estrategias son adquirir y mantener proveedores, no solamente proveedores de caña de azúcar sino proveedores de procesos, especializados en áreas específicas, cuyo aporte a la red y al Ingenio se concibe como un fuerte apoyo a las labores de producción e integración de una serie de etapas necesarias que fortalezcan sus labores y reflejen excelentes resultados.

Sus estrategias de desarrollo de producto, el mejoramiento de los procesos productivos y la oferta de valor basada en estrategias de oportunidad, confiabilidad y responsabilidad con sus clientes son parte importante para su rendimiento competitivo, con

el afán de ser una empresa de categoría mundial; por tanto, trabajan con procesos de alineación de la gestión estratégica, de valores y en sus patrones de calidad total. Lo anterior, se sustenta, avanza y controla a través de la implementación del Balance Score Card, que integra aspectos de la gerencia estratégica, además de la elaboración de mapas estratégicos, es decir, Cuadros de Mando Integral para medir sus objetivos mediante indicadores y otorgar así a todos sus procesos herramientas de inspección para su mejoramiento continuo.

El Ingenio Risaralda S.A contribuye al desarrollo de la región mediante la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial, que impactan en la calidad de vida de todos sus colaboradores y la comunidad en general, promueve prácticas que mitigan los impactos negativos al medio ambiente, posee sensibilidad social al llevar a cabo programas de educación para niños de zonas de influencia en colegios de las diferentes comunidades, promueve el cumplimiento de sus obligaciones estatales mediante el pago oportuno de impuestos y apoya de esa manera todo tipo de obras públicas que beneficien a la sociedad, fomenta la generación de empleo directo e indirecto en la región y por consiguiente, el mejoramiento de los ingresos de quienes participan en la red y son parte del territorio. Además, el Ingenio se consolida como una fuente de desarrollo industrial y agrícola en la región, a partir de una fuerte contribución a la generación de empleo agroindustrial de Risaralda en pro del bienestar de sus vinculados y miembros cercanos y el incentivo a la seguridad social en la zona.

Para el Ingenio el capital es un elemento importante en la consecución del éxito empresarial, ya que el capital humano y el capital social permiten mediante la adquisición

de conocimientos y capacidades llevar a cabo buenas prácticas que fomenten la obtención de mejores resultados. También promueven la cooperación empresarial al facilitar la interacción entre todos, tanto a nivel interno como externo. Asimismo, el capital intelectual propicia la búsqueda de información y experiencia para generar mayor conocimiento y aplicarlo para lograr los objetivos trazados por cada organización en la búsqueda de generación de valor. Otro capital importante es el relacional, el cual permite la creación de vínculos entre las empresas participantes de la red, trabajadores y clientes para alcanzar niveles de entendimiento acordes con la consecución de los objetivos o metas trazadas. Por tanto, estos aspectos permiten que la red de la caña azucarera y el Ingenio Risaralda sean cada vez más competitivos en la región.

Por otra parte, el Ingenio crea oportunidades para el fortalecimiento del conocimiento y habilidades de su personal, a partir de capacitaciones y asesorías a nivel empresarial, y educación la cual es esencial para el desarrollo humano tanto a nivel personal y profesional. Esto contribuye a un desempeño adecuado en las diferentes actividades de la organización, lo cual otorga mayor destreza competitiva en el mercado y prácticas en pro del bienestar social. Es por esto que, la red estimula la mano de obra especializada, ya que se conciben dichas capacitaciones para ampliar el conocimiento en áreas específicas de la producción y el manejo de los procesos como respuesta a la diversidad de productos expuestos en el portafolio que ofrece el Ingenio Risaralda y sus proveedores.

En cuanto a la gestión empresarial, el Ingenio busca permanentemente la generación de prácticas que fortalezcan el desempeño de todas las empresas de la red, al considerar el

entorno empresarial como una cadena de empresas en donde cada una de ellas complementa a las demás a partir de los conocimientos, procesos y habilidades que han obtenido a lo largo de la experiencia adquirida. Por tanto, la cooperación en las actividades empresariales representa en la red empresarial del sector de la caña de azúcar en Risaralda una de las características determinantes en la participación e interacción de las empresas, al conservar relaciones comerciales enmarcadas en el respeto, la responsabilidad y seriedad, aspectos fundamentales para aceptar a los miembros de la red.

Por último, el Ingenio destaca la importancia de la asociatividad y el compromiso que asume con las demás organizaciones participantes. Además existen muy buenas relaciones comerciales entre sus integrantes y dentro de su actividad empresarial se fomenta la investigación y la exploración, consiente de los cambios que el sector genera diariamente y otorga valor al aprendizaje, al entorno administrativo y productivo de la red para lograr transformaciones no sólo empresariales, sino también culturales y sociales a nivel regional y nacional.

Bibliografía

Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento Regional, R. (Junio de 2007). *Departamento Nacional de Planeación.* Recuperado el 15 de Marzo de 2009, de http://www.slideshare.net/cnpcolombia/agenda-interna-para-la-productividad-y-la-competitividad-del-valle-del-cauca

Amaya, A., Fernández, F., & Guzmán, D. (2008). Frisby y Kokoriko: en busca del poder. *Revista Institucional Grafías N. 6* , 141.

Armas, L., & Florian, C. (s.f.). *Redes Empresariales como modelo de Desarrollo en la PyMES productoras de calzado del Distrito El Porvenir-La Libertad.* Recuperado el 11 de Abril de 2009, de http://ucvvirtual.edu.pe/portal/escuelas/psicologia/tesis_ps/TESIS/T66.doc

ASOCAÑA. Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia. (2009). *Análisis Estructural 1.999-2.000*. Recuperado el 2010 de Marzo de 04, de http://www.asocana.org/StaticContentFull.aspx?SCid=152

Biblioteca Luis Ángel Arango. (2005). *El Neoliberalismo. Guía temática de política*. Recuperado el 23 de Mayo de 2009, de http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli70.htm

Boisier, S. (2007). *El territorio: Espacio, lugar y sociedad en: Universidad+Empresa+Estado construyen región en el Eje Cafetero.*

Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los Métodos.* Santa Fé de Bogotá: Norma.

Brooking. (s.f.). *Capital intelectual*. Recuperado el 15 de Mayo de 2009, de http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm

Capra, F. (2003). *Las Conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo.* Barcelona: Anagrama.

Castaño, D. (2006). *Hacia un documento CONPES para el desarrollo sostenible de la Ecorregión Eje Cafetero.* Recuperado el 10 de Marzo de 2009, de http://www.almamater.edu.co/Servicios/Desarrollo_Regional/Ecorregion_Eje_Cafetero/Documento%20CONPES/Hacia%20un%20documento%20CONPES%20Agenda%20para%20el%20desarrollo%20sostenible%20de%20la%20Ecorregio%20Eje%20Cafetero.pdf

Central Azucarera Tempisque S.A. (s.f.). *Esquema de fabricación de la Caña de Azúcar*. Recuperado el 2 de Marzo de 2010, de http://www.catsa.net/catsa_procesos_fabrica_azucar.html

CEPAL. (s.f.). *Línea Estratégica. Pereira Emprendedora y Competitiva.* Recuperado el 11 de Junio de 2009, de http://www.pereira.gov.co/docs/2009/Plan_Desarollo/documentos/Diagnostico/Diagnostico%20Pereira%20Emprendedora%20y%20Competitiva.pdf

Escobar, A. (1996). *La invención del Tercer Mundo, construcción y deconstruccion del Desarrollo.* Colombia: Norma.

Fernández, J. C., & Arranz, N. (s.f.). *Las Redes de Cooperación Empresarial: ¿Una organización para el Próximo Milenio?* Recuperado el 23 de Mayo de 2009, de http://www.cepade.es/Ademas/revista21/art2.pdf

Fondo Monetario Internacional. (Abril de 2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* Recuperado el 12 de Marzo de 2009, de http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm

Fondo Multilateral de Inversiones. Un Instrumento para el desarrollo del sector privado. (s.f.). *La Experiencia de los Proyectos de Integración Productiva.* Recuperado el 08 de Abril de 2009, de http://www.forumtorino.org/download.php?fileID=356&lang=ita

Gaviria, M. (Octubre de 2005). *"Neoliberalismo", "Consenso de Washington" y Reformas Estructurales en América Latina".* Recuperado el 10 de Marzo de 2009, de http://www.eumed.net/ce/2005/mgr-neol.htm

Gereffi, G. (Abril-Junio de 2001). *Las Cadenas Productivas como marco analítico para la globalización.* Recuperado el 23 de Septiembre de 2009, de http://www.ejournal.unam.mx/pde/pde125/PDE12502.pdf

González, C. (Febrero de 2007). *Desarrollo Agroindustrial Sostenible: Subregión Centro-Sur de Caldas.* Recuperado el 10 de Marzo de 2009, de http://www.eumed.net/libros/2007a/264/25.htm

González, O. (Junio de 2009). *Sistemas Productivos locales en Cadenas Mundializadas de valor en América Latina. Alcances y límites.* Recuperado el 23 de Septiembre de 2009, de http://lasa.international.pitt.edu/members/congress-papers/lasa2009/files/GonzalezGomezOvilio.pdf

Hidalgo, A., Jasso, J., Medellín, E., & Micheli, J. (2008). *De la Asociación Empresarial a la empresa Red: una reflexión desde el País Vasco en: Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial.* Ciudad de México.

Ingenio Risaralda. (2009). Recuperado el 12 de Noviembre de 2009, de http://www.ingeniorisaralda.com/pge/upload/contents/files/NOTI%20COMUNIDAD%20No1.pdf

Ingenio Risaralda. (s.f.). *Direccionamiento Estratégico*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2009, de http://www.ingeniorisaralda.com/pge/paginas-168-49-direccionamiento_estrategico.html

Ingenio Risaralda. (2007). Generando Riquezas: 25 años. *Informe de Gestión* , 96.

Krugman, P. (1996). *La organización espontánea de la economía*. Barcelona: Antoni Bosch.

Martínez, P. (Marzo de 2006). *El Método de Estudio de Caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión N. 20.* Recuperado el 3 de Junio de 2010, de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

Millán, R., & Gordon, S. (Octubre-Diciembre de 2004). *Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. Revista Mexicana de Sociología N. 4.* Recuperado el 14 de Mayo de 2009, de http://www.ejournal.unam.mx/rms/2004-4/RMS04404.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MINCOMERCIO. (s.f.). *Cadenas, Redes Empresariales y Asociatividad*. Recuperado el 24 de Marzo de 2009, de http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/competitividad/2006/CadenasRedesAsociatividad.pdf

Mitxeo, J., Idigoras, I., & Vicente, A. (Septiembre de 2003). *Los cluster como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2009, de http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/413.pdf

Ospina, D. R. (Septiembre de 2007). *Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. Pensamiento y Gestión N. 23.* Recuperado el 15 de Mayo de 2009, de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/23/5_Capital%20intelectual.pdf

Paz, J. (2005). La globalización: Más que una amenaza es una oportunidad. EAFIT. *EIA N. 3* .

Perego, L. (2003). *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos*. Recuperado el 04 de Abril de 2009, de http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/index.htm

Perego, L. H. (13 de Noviembre de 2007). *Los Clusters Económico. Concepto de clusters*. Recuperado el 08 de Abril de 2009, de http://losclustersgeoeconomica2007.blogspot.com/2007/11/concepto-de-clusters.html

Pico, A. A. (30 de Noviembre de 2006). *El Concepto de Desarrollo: una breve síntesis de su evolución.* Recuperado el 20 de Marzo de 2009, de

http://elac.uca.edu.ni/pd/economia/files/78/290/AAlean+El+concepto+de+desarrollo.pdf??78??

Porter, M. (1999). *Ser competitivos: Nuevas Aportaciones y Conclusiones.* Barcelona: Deusto S.A.

PROCAÑA. (s.f.). *El concepto de Cluster*. Recuperado el 08 de Abril de 2009, de www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/Ing%20Rizzo/azucar/cluster.htm

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y UNIFEM. (14 de Marzo de 2005). *Promueven redes empresariales horizontales de mujeres.* . Recuperado el 05 de Mayo de 2009, de http://www.undp.org.ni/noticias/110

Rodríguez, C. (2008). *Redes Empresariales: Alianzas productivas. Colaborar para competir*. Recuperado el 04 de Mayo de 2009, de http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?catID=629&conID=3131

Rodríguez, H. (Septiembre de 2007). *Las Políticas de Desarrollo Local en el marco del Fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Revista OIDLES Vol 1. N. 1*. Recuperado el 10 de Abril de 2009, de http://www.eumed.net/rev/oidles/01/Minier.htm

Rodríguez, J. (Marzo de 2005). *El capital intelectual como diferencia entre los activos y los pasivos intangibles. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología N.28. Conocimiento y Creatividad*. Recuperado el 15 de Mayo de 2009, de http://www.madrimasd.org/revista/revista28/aula/aula2.asp

Ruíz, L. (2006). Prácticas Administrativas y de Producción en Redes Empresariales del Sector de la Confección. . *Gestión y Región N. 1* .

Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Recuperado el 08 de Abril de 2009, de http://www.eumed.net/cursecon/dic/N.htm#neoliberalismo

Sánchez, A. (2006). *El Capital intelectual de Territorios insulares. Tesis doctoral*. Recuperado el 15 de Mayo de 2009, de http://www.eumed.net/tesis/2006/ajsm/5a.htm

Sánchez, L. (2007). *Aproximación a la incidencia de la Industria Vinícola en el desarrollo económico del Valle de Guadalupe (México) y la Manchuela (España). Tesis doctoral de Economía.* Recuperado el 03 de Abril de 2009, de http://www.eumed.net/tesis/2007/tesislsz/6.htm

Silva, J. (2005-2006). Hacia un modo de desarrollo humano con libertad y felicidad. Una alternativa a la sociedad excluyente y cerrada del siglo 20. *Gestión y Región N. 1* , 196.

Steward. (1997). *Capital Intelectual*. Recuperado el 15 de Mayo de 2009, de http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm

Tamayo, Mario. Inst. Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, I. (1999). *Serie: Aprender a Investigar. Módulo 2.* Recuperado el 06 de Marzo de 2009, de http://icfes.infoesfera.com/doc_num.php?explnum_id=4

Universidad del Quindío. (s.f.). *Agenda De Desarrollo Sostenible Para La Ecorregión Del Eje Cafetero. Acuerdos. Taller Regional.* Recuperado el 12 de Marzo de 2009, de

http://www.uniquindio.edu.co/uniquindio/dependencias/planeacion/documentos/agendsllos
ostenible.doc

Anexos

Anexo 1. Transcripción Entrevista a la Doctora Lucía Ruíz Granada docente de la UCPR

Amaya: Buenos días doctora Lucía, nosotras somos estudiantes de administración de empresas y venimos hacerle una entrevista acerca de las redes empresariales con el fin de aportar sus conocimientos en nuestro trabajo de investigación, nuestro objetivo principal es establecer la relación entre la red empresarial, la competitividad y el desarrollo en Risaralda a partir del estudio de la red empresarial de la caña azucarera, en especial de su empresa líder el Ingenio Risaralda., entonces nosotras estamos tocando a Porter, a Gereffi (si) a Gainza (si) a Perego (si) también hablamos no solamente de redes empresariales sino también de clúster y estamos hablando de asociatividad también y de cadenas productivas localización.

Dra. Ruíz: Entonces les recomiendo Lotero e:::: Gabriela Dutrenit, Javier Jasso Villazul, son los que hay que meterse por ahí porque son los que están escribiendo de eso (Guzmán: Javier Jasso dejó un documento).

Exacto ! y además eso también lo encuentran en el Journal de administración porque de eso se ha escrito mucho Nelson entonces Richard Nelson e:::: ay se me olvidó el otro pero sería e:::: que le den una miradita a esos autores que son latinoamericanos para ver el desarrollo de redes empresariales porque sería todos los sistemas de innovación regional sistemas productivos locales entonces es todo eso lo que hay que trabajar porque si van a trabajar como ^: redes para ver los derrames de conocimiento a través del azúcar les toca

trabajar con proveedores ,: osea no pueden quedarse solo en el ingenio tienen que ir a proveedores ir a los que cultivan caña.

Guzmán: Bueno profe ,: entonces:::: es más o menos el concepto de lo que hemos venido trabajando ,: entonces pues ya:::: procedemos de una vez a las preguntas (listo) la primera pregunta dice **¿considera usted que el sector de la caña de azúcar identifica y aprovecha su potencial productivo y competitivo para contribuir al desarrollo de redes empresariales en la región?**

Dra. Ruíz: e:::: si ,: en la medida en que el Ingenio Risaralda hace parte del clúster de la caña de azúcar y en la medida que el Ingenio Risaralda siendo un el ingenio más joven tal vez el más joven de Colombia e:::: siempre ha estado e:::: dentro del clúster y de hecho en la junta directiva hay tres representantes de los grandes ingenios e:::: entonces si en la medida que el clúster ha permitido transferencia de conocimiento de hecho ellos hablan en los documentos que se pueden consultar sobre ingenios azucareros Asocaña otros habla de vertical horizontal tanto bilateral como multilateral que son de mecanismos que permiten que toda esa movilización de conocimiento entonces el ingenio si ! y de hecho el ingenio el mismo ingenio pues de sus directivos habla de:::: tener estándares de productividad muy altos tan altos como los ingenios de Colombia.

Guzmán: e:::: ¿el sector azucarero en el sector de Risaralda fomenta prácticas productivas que generen ventajas competitivas…pues ventajas como son la infraestructura como son los recursos humanos, la ciencia la tecnología que llevan la innovación, gestión empresarial, internacionalización, ^: entre otros aspectos?

Dra. Ruíz: Habría que coger parte por parte pero pero e:::: digamos que tratar de recordar lo que me dijo eh diría que:::: el ingenio de Risaralda como es un ingenio que nace sin tierras propias e:::: entonces e:::: desde que nace y a medida que ha venido avanzando con esa estrategia e:::: según pues lo que yo conozco a través de conversaciones con el gerente administrativo que permitió una entrevista en diciembre del 2008 e:::: el doctor Carlos Humberto e:::: Blandón eh también he hablado con José Antonio Franco que nos ayudó hacer un trabajo de campo con los estudiantes de de:::: proyecto de grado entonces también pues leí la historia el libro de la historia del ingenio e:::: el ingenio con los que cultivan la ^: caña hacen transferencia de conocimiento entonces les enseñan a cultivar asesoran en los procesos del cultivo y de la recolección para garantizar pues que la caña tenga las los niveles de productividad que se requieren eh adicionalmente el ingenio es consciente de:::: que ese es un producto ^: comodity eh entonces ha transitado a agregarle valor e:::: para poder ampliar el portafolio de productos entonces tiene caña que perdón tienen azúcar en otras modalidades distintas a:::: materia prima e:::: y tiene además e:::: azúcar saborizada y ahora agregó otro producto nuevo que es el bioetanol que tiene otra condición.

Además hace productos que son alimentos de animales la base para hacer además tienen marca para vender esos productos entonces yo diría que a través de las estrategias de desarrollo de ^: producto si hace manejo de:::: competitividad adicionalmente como todos también sabemos la caña de azúcar es un cultivo ^: depredador del ambiente no convive con ningún otro producto en el ambiente entonces arrasa a la tierra para poder sembrar entonces ellos mitigan pues como todo ese daño ambiental y de hecho el ingenio ya se ha ganado el premio e:::: por su cuidado con el ambiente tratar de mitigar tratar no mitigar el

impacto que tiene e:::: ambiental entonces eso sería otra práctica de empresa de categoría ambiental e:::: adicionalmente cuando ellos hicieron el direccionamiento estratégico para salir del concepto comodity ellos utilizan siete herramientas e:::: hablan de siete herramientas el ingeniero Blandón habla de siete herramientas para la competitividad para volverse una empresa de categoría mundial entonces tienen todo pues lo que es de alineación estratégica e:::: alineación de valores de misión e:::: calidad total referenciación competitiva mm no los recuerdo como para decirles de memoria pero utilizan herramientas de categoría mundial para hacer alineación ellos manejan cuadros de mando integral balance score card para hacer pues todos sus procesos y sobre todo han empezado a trabajar con a desde hace pues ya tienen experiencia en eso trabajar con planes decenales planes quinte anales que hacen cada año para poder estar mirando hacia el futuro

Amaya: Nosotras nos habíamos documentado con un trabajo de unas compañeras que hicieron la ponencia del clúster de la caña de azúcar que hablaban más que todo del ^: biocombustible y ahí pues (Dra. Ruíz: de trabajos de colectivo)

Si y ahí comentaban acerca de lo que usted decía de:::: pues e:::: el Ingenio Risaralda tiene convenios con los terratenientes ellos no tienen tierras propias no ellos tienen convenios y de hecho e:::: está ubicado en la Virginia porque tiene buen aprovechamiento porque la caña de por las condiciones climáticas la caña es de gran calidad y (Ruíz: y el número de cosechas al año es mayor entonces ellos están ubicados e:::: osea si uno aplica la teoría de localización están ubicados donde tienen ventajas comparativas para estar tocaría con los proveedores de caña) y además también ellos conservan mucho es los como las con las como se les podría decir pues ellos se asocian con

otras empresas para darle capacitación a los trabajadores entonces ellos también tienen como esa responsabilidad con los trabajadores (Ruíz: ellos hacen responsabilidad social empresarial y con las e:::: municipios donde tienen influencia entonces hacen trabajo con la comunidad con los colegios vías ellos prestan maquinaria para apertura de vías pues hacen ellos tienen prácticas de responsabilidad social empresarial hay puntos que uno tendría que mirar ya para efectos de del desarrollo integral del ingenio si uno puede mirarlo así y hay dos puntos que los que son yo creo que hay que trabajar más)

Dra. Ruíz: Uno ellos tienen el concepto de cooperativas de trabajo social para disminuir/ el número de trabajadores^ , eso hay que mirarlo porque son prácticas digamos laborales que :::: hay que mirarlo/ porque ellos pasaron de tener mil trabajadores en este momento tienen menos de quinientos^ ¿pues como se maneja eso? y segundo de todas maneras he oído voces de crítica por la que ellos cultivan^ incluso zonas de que son protección de los ríos eso lo han denunciado ahora con el río con lo que se ha hecho del río mapa ha habido cosas/ cierto entonces hay que mirar eso también^ si si:::: si esas prácticas de verdad e:::: con responsabilidad social empresarial han llegado a niveles altos de desarrollo (Amaya: sí, porque ellos incluyen más maquinaria^ pero también reducen los trabajadores pero tienen mayor producción^ pues ese es otro punto/) no^ y porque tienen cooperativas o sea los trabajadores no son de ellos sino que son contratados/ ,

Guzmán: Bueno entonces ¿**Se puede profe considerar el sector de la caña de azúcar como una red empresarial^ firme y sostenible a largo plazo que genere digamos una acción?**

Dra. Ruíz: e:::: sí es una red empresarial, de hecho está definida así en los documentos de Asocaña lo dicen así ¡es el clúster más grande de Colombia! viene desde el Cauca, Valle del Cauca hasta Risaralda^ el Ingenio hace parte de él^ en la medida en que el Ingenio no es un Ingenio no es una empresa local hace parte del grupo Ardila Lule e:::: : y entonces en ese sentido es sostenible, en el tiempo^ , entonces ya habría que mirar es hacerle seguimiento al impacto^ que tienen el hecho en que estaban dedicados a que estaban dedicando las tierras que ahora están dedicadas a la caña y esto qué impacto tiene pues en seguridad alimentaria de la región^ porque hay que mirar las cosas desde/ c…o.n.:t icnuúaan.do,

Guzmán: Bueno e:::: desde su perspectiva entonces **¿Cómo se clasificaría el sector azucarero teniendo en cuenta que hay variedad de autores que plantean e:::: diferentes tipos de redes^?** por ejemplo algunos que usted citaba profe dicen que las que están dirigidas al productor^ las que van dirigidas al consumidor^ hay otros autores que hablan de:::: de redes territoriales, como clúster, como asociaciones, como distritos/

Dra. Ruíz : es un clúster, es una red territorial porque cuando Gereffi habla de las redes globales ^ dirigidas al consumidor y al productor^ son redes globales, ésta sería una red local, seria una red perdón territorial que cubre tres departamentos en (v…ol.u) parte del clúster de la caña pero es una red territorial y es un clúster , hace parte de un clúster más bien hace parte de un clúster , (Guzmán: hace parte del clus de un clúster) del clúster de la caña de azúcar e:::: yo no se si se han leído ya el documento que publico la CEPAL sobre el clúster de la caña de azúcar de Colombia sino lo deben leer y también el documento de Asocaña sobre el clúster de la caña de azúcar, son son documentos que hay

que leer para poder como digamos ampliar por que se habla de que sea un clúster, por que el clúster por definición es una una red empresarial en un territorio que tiene en en el que las empresas que se enlazan^ tienen cercanía geográfica^ , entonces decimos que es un clúster porque^ el insumo base es la caña de azúcar e:::: pero ahí asociado hay empresas licoreras, empresas de alcohol industrial, empresas de dulces, de chocolates, de galletería, e:::: papelería, alimentos de animales e:::: ese seria la red de empresas e:::: pero el insumo básico es caña de azúcar/ ,

Guzmán: **¿Cuáles son las ventajas del sector de la caña de azúcar para competir en redes a nivel internacional?**

Dra. Ruíz: e:::: bueno ese documento de la CEPAL digamos hace como una argumentación (v…ol.u) porque la caña de azúcar e:::: como es un comodity^ depende mucho de precios internacionales e:::: como es un comodity también e:::: tendríamos que decir que hay otros productos, hay otros países que producen caña de azúcar^ cual es la ven c…o.n.:t icnuúaan.do e:::: y como es un comodity depende de de ventajas comparativas entonces la ventaja comparativa de Colombia es ¡el clima y la tierra! entonces hay que agregarle otros elementos a la cadena de valor para poder e:::: digamos hacerlo competitivo entonces el los Ingenios lo que han hecho es eso^ hacer ese hacer ese clúster se comparten información y:::: comparten avances tecnológicos^ esta Asocaña y esta Cenicaña y y esta el otro que se me olvido no no se me olvido no recuerdo en todo caso tienen un desarrollo institucional^ , que les permiten pues e:::: compartir información y se reúnen y y trabajan e:::: : eso habría que documentarlo más^ porque realmente hasta donde yo trabajé e:::: hasta donde nosotros hicimos el trabajo el semestre pasado no

documentamos esa parte de la asociatividad entonces habría que documentarlo mas entonces por eso ellos e:::: se habla de que el clúster tiene e:::: , empresa de sucroquímica, ingenios es un es un:::: / (v…ol.u) es un e:::: el clúster tiene muchas empresas e:::: ellos dicen que tienen universidades tienen centros de investigación entonces habría que mirarlo es así y solamente en la medida que es un clúster e:::: puede digamos competir a nivel global si fueran solo un ingenio azucarero ya estuvieran borrados por precios internacionales ,

Guzmán: ¿Esta red añade valor en términos de competitividad entonces en Risaralda?

Dra. Ruíz: Sí, en Risaralda,: e:::: el Ingenio está en Balboa pero su zona de influencia es sobre todo el…la Virginia, entonces por eso decimos pues que si y porque hace parte pues de ese cluster además hala pues sector metalmecánico y hala otros sectores del Área Metropolitana. Como ustedes van a hacer ese trabajo tienen que preguntar por proveedores, no solamente proveedores de caña de azúcar sino proveedores de procesos, entonces seguramente ahí encontrarán esos enlaces que tiene con sector metalmecánico que son fáciles pues de de identificar además pues porque el ingenio es muy abierto a contestar preguntas si a alguien le interesa ellos son muy queridos para contestar eso.…les toca a ustedes levantar la información, porque el Área Metropolitana de Centro Occidente hay que mirarlo es por proveedores de procesos, porque ellos el mantenimiento lo subcontratan, ciertos desarrollos de maquinaria la subcontratan porque ellos ya;: a mí me parecería bueno también que leyeran el trabajo que hicieron las niñas… las…el proyecto de grado de Sandra

Milena Correa y Sandra Milena Franco el semestre pasado, porque ellas hicieron algunos:::: e:::: pues alcanzamos a hacer algunos desarrollos ahí, entonces e:::: para que miraran ese tema

Guzmán: Perfecto. Bueno. **¿Qué diferencia al sector de la caña de azúcar del sector confecciones en términos de ventajas competitivas a nivel internacional?**

Dra. Ruíz: e:::: son dos actividades diferentes. En la:::: ya pues dijimos el ingenio::: los ingenios trabajan en un clúster, o sea una red empresarial que es territorial. El sector de la confección son redes globales y ahí si entra artículo de Gereffi es una red dirigida al consumidor donde los procesos claves son diseño y comercialización. En, en el Ingenio no cabe diseño, si cabe comercialización pero no cabe diseño, entonces son dos e:::: y en el caso de la confección la localización está por ventajas comparativas también, costo de mano de obra cuando son redes globales ehh, pero también tiene en cuenta otros factores clave como velocidad respuesta como calidad, como precio, como estructura de costos. Entonces flexibilidad entran ahí los cinco factores críticos globales de la red digamos en el Ingenio yo no hablaría de velocidad tampoco hablaría de diseño pero si tendríamos que hablar de flexibilidad entran a jugar otros factores claves de éxito son redes distintas. Las redes de la confección son redes que comercializan marca, las que subcontratan, son redes de talleres de confección y son globales. Entonces estaríamos hablando de redes empresariales circulares o de redes de su de:::: empresariales lineales dependiendo de si quien comanda es la empresa de confección que distribuye diseño telas e insumos a todo el resto de la red pero ella sigue comercializando.

Guzmán: Bueno, ya entonces mirando digamos la comparación de ambas, cuál es (siendo redes distintas)…sí pero entonces cuál de las dos e::::, genera como mayor impacto a nivel competitivo en la región?

Dra. Ruíz: Lo que pasa es que e:::: es muy difícil decirlo porque uno tendría que compararlas y mostrar como las diferencias de las redes, porque si uno dice caña de azúcar pues tengo que ver con el desarrollo para los cultivadores de caña que están ahí. Hasta ahí diríamos nosotros porque ya el resto de valor agregado se va a la elaboración de los productos que anotamos ahora de dulces y::: : entonces ya entra a otro tipo de proceso, ya esa ganancia se queda allá, cierto.

También si hablamos de redes de proveedores de procesos habría que mirar hasta dónde llega la rentabilidad y si estamos hablando de confección, diríamos nosotros hay una red de empresas que es intensiva en mano de obra femenina, que es el trabajo que se ha hecho también e:::: más del 70% de la planta de personal de una empresa de confección es de mujeres, es un sector intensivo en mano de obra no calificada. Sin embargo, ha habido un argumento que se lo he escuchado yo a los confeccionistas y es que con e:::: el esquema de redes empresariales como se empezó a hacer maquila, en buena medida la región perdió lo que sabía de producto propio, entonces ahí habría que mirar como la luz de ese otro tema, lo que sabía de producto propio, entonces e:::: el producto propio eh, quedan algunas empresas en la región pero hay otras que han desaparecido, habría que mirarlo así, entonces uno diría claro, ¿en competitividad la región por qué se ha diferenciado? porque e:::: es confección de muy buena calidad e:::: es digamos una confección competitiva en términos de que puede aceptar esos precios pero por ejemplo, cuando la red es global y las tasas de

cambio del país están funcionando como están funcionando ahora, el sector pierde o sea, el sector sale solo por política monetaria ni siquiera porque pues sea capaz o no de sostener los estándares de productividad sino porque por tasa de cambio no le sirve a ningún confeccionista el proceso, cierto. Entonces ahí entran en juego otras cosas, entonces son dos redes muy distintas que habría que documentarlas más por eso.

Guzmán: Bueno, en cuanto al aspecto tecnológico, **¿Cómo se vivencia su impacto en la competitividad del sector de la caña de azúcar a nivel internacional?** O sea e:::: la tecnología y lo que lleva a la innovación c…o.n.:t icnuúaan.do

Dra. Ruíz: Ya eso si, yo creo que es mejor que lo conteste alguien del Ingenio porque es un tema ya:::: osea son temas donde yo no:::: : nosotros hicimos el trabajo de tratar de mirar cuál era el aprendizaje tecnológico pero nunca vimos derrames de conocimiento, eso no lo miramos, habría que preguntar hasta allá. El Ingenio de Risaralda empezó e:::: cuando se fundó e:::: empezó con maquinaria vieja, vieja no, usada y se quedó así hasta la década del 80 en la década de los 80 empezaron a hacer el esfuerzo de maquinaria nueva y en este momento han incluso desarrollado maquinaria propia. Hasta ahí uno podría mirar una conducta tecnológica muy clara pero ya para empezar a mirar otros desarrollos tecnológicos tendríamos que e:::: tendrían ustedes que mirar más dentro del Ingenio para que les explicaran más cómo fue el desarrollo del producto del etanol eh yo se que tienen o sea está documentado en el trabajo que le digo que hicimos con Sandra Milena y con Sandra Milena de laboratorios y todo eso se documentó pero habría que trabajar en macro, o sea habría que preguntar directamente a los que manejan la parte tecnológica, al gerente de planta o al gerente de producción del Ingenio, no me atrevería como a contestar.

Guzmán: Listo profe, fueron básicamente c…o.n.:t icnuúaan.do

Dra. Ruíz: Si porque están mirando derrames ya, porque la red tiene ese efecto, o sea la red lo que hace es derrames tecnológicos, entonces claro, cuando uno habla de una red de la confección… cuando yo hice el trabajo el trabajo de confección yo qué miré cómo hace derrame tecnológico las grandes comercializadoras entonces en Nicole que era la que subcontrataba entonces preguntamos bueno (v…ol.u) el y ellos que, en Austin Reed se hizo lo mismo Arturo Calle que y en Gino Passcalli lo mismo. Venga yo:::: La marca Gino cómo cómo hace derrame en Crisaltex y Crisaltex en el resto eso se llaman los derrames tecnológicos. Ese trabajo de todas maneras se hizo en el 2005 me da miedo pues como que uno pueda decir que todavía está vigente al 2009 por todo lo que ha pasado en confección y en el Ingenio no se preguntó específicamente por los derrames tecnológicos, habría que preguntar los efectos tecnológicos en el territorio. Son preguntas que están por hacer y que me parecen que tienen mucha punta, que sería el aporte que ustedes harían.

Guzmán: Bueno profe, muchísimas gracias**.**

Anexo 2. Transcripción Entrevista a Fernando García Acevedo, Jefe de Desarrollo Organizacional del Ingenio Risaralda

Amaya: ¿Qué organizaciones hacen parte de la red empresarial de la caña de azúcar en Risaralda?

Dr. García: Bueno, pues básicamente el único ingenio que hay en el Risaralda es el Ingenio Risaralda el resto de los Ingenios están todos en en el Valle del Cauca alrededor de tres ingenios azucareros pues como les digo aquí pues prácticamente en el Valle de Risaralda empieza digamos todo el valle que se une con el Valle del Cauca entonces este es el primer ingenio ,: e::: a nivel de la red empresarial pues si uno hablara solamente del sector de la caña de azúcar seríamos como te lo repito el único ingenio de todas maneras pues el ingenio pertenece a asociaciones como la Andi o pertenece a Asocaña que es la asociación con sede en Cali que es la asociación une a todos los ingenios de caña de azúcar del país.

También se pertenece a Cenicaña y Tecnicaña que son dos asociaciones de las cuales pues buscan investigación a través del tema de la caña de azúcar para mirar cómo hacemos la caña e:::: de más rendimiento para que seamos más productivos para que:::: encontremos mejores formas de satisfacer digamos las necesidades tanto de molienda y de fabricación de productos como de las necesidades el mercado.

Mm yo diría que básicamente es eso no sé si si de pronto el enfoque de la pregunta es hacia otro punto cuando uno habla de una red empresarial es porque e:::: la empresa hace parte de un:::: sector si de una industria lo que pasa es que en Risaralda como lo repito el único ingenio es este ^: de resto todo los ingenios son del Valle del Cauca.

Amaya: Bueno, nuestra siguiente pregunta es **¿qué tipo de relaciones tiene el Ingenio Risaralda con esas organizaciones?**

Dr. García: Bueno pues pienso que ya parte lo contestamos en la primera pregunta pero de todas maneras te repito Asocaña es la asociación que une a todos los ingenios azucareros del país de la cual el Ingenio Risaralda hace parte Cenicaña se dedica a todo el tema de investigación de la caña de azúcar como materia prima de la elaboración por supuesto del azúcar y del alcohol y de productos derivados a nivel de de la caña de azúcar en este caso nosotros producimos e:::: abonos orgánicos.

Entonces toda esa investigación se hace para que la caña sea más productiva sea más fuerte frente a frente a:::: plagas para que:::: sea más e:::: rendidora con respecto al:::: porcentaje de sacarosa pues a eso se dedica Cenicaña Tecnicaña es una asociación que lo que busca es el tema de productividad y competitividad más desde el punto de vista de formación técnica del personal de los ingenios si pues ahí hay otras organizaciones por ejemplo Fenalco y la Andi a las cuales pertenecen la mayoría de las empresas que son grandes empresas o empresas comerciantes pues pero digamos que eso sería muy general para cualquier empresa a nivel nacional que estén dentro de esas asociaciones.

Amaya: ¿Qué apoyo ofrece el Ingenio Risaralda a las demás organizaciones que hacen parte de la red?

Tenemos algunas opciones ,: entonces esta asistencia técnica y administrativa, procesos de calidad, apoyo financiero, prestación de equipo, costos.

Dr. García: Yo diría que ahí hay de todo un poquito ,: básicamente con las asociaciones como Asocaña pues por el ingenio por pertenecer entonces nosotros estamos e:::: todo el tiempo recibiendo:::: formación de asistencia técnica por parte de ellos por expertos nacionales e internacionales a la vez el ingenio también por sus buenas prácticas no solo es sus procesos de manufactura sino en los procesos de servicios de los procesos administrativos también esas buenas prácticas se pueden compartir con la industria y a la vez también obtener buenas prácticas de industrias de las cuales aprovechamos para hacer mejoramientos de los procesos constantemente.

e:::: yo diría que eso tiene que ver mucho con la asistencia técnica y administrativa con los procesos de calidad básicamente todo el tema que tiene que ver con metrología y laboratorios a nivel de la medición del tema de azúcar y alcohol pues digamos son buenas prácticas que se comparten no solamente en el mercado nacional sino que son buenas prácticas de empresas de clase mundial también se revisan digamos desde el punto de vista de productividad de Brasil o de la India en donde también hay ingenios azucareros pues que tienen buenas prácticas a nivel de sus procesos productivos y administrativos y de servicios.

Amaya: ¿De qué manera contribuye la red empresarial de la caña de azúcar al desarrollo de la región, en infraestructura, educación, salud, generación de empleo, ingreso en la región, saneamiento básico?

Dr. García: Bueno, para no sonar repetitivo pues ,: digamos que dentro del programa que tenemos en responsabilidad social empresarial también le pegamos a todo esto entonces quiero de pronto hablar un poquito de cada uno ,: yo diría que desde el punto

de vista de la región el Ingenio Risaralda es una de las empresas más grandes de la región hablando desde el punto de vista de la región desde el Valle del Cauca sino todo lo que es el Eje Cafetero porque como les decía al principio es el único ingenio en Risaralda que el único ingenio que en el Eje Cafetero e:::: desde el punto de vista de:::: la región digamos tomando como Pereira digamos esta zona la que surte a Risaralda pues básicamente el empleo que genera en la Virginia en Pereira en Cartago en Viterbo en Anserma Nuevo pues que son como las zonas aledañas es muy amplio es decir prácticamente la labor operativa es decir me refiero a la operación de planta como tal como fábrica prácticamente todos los operarios son de la Virginia entonces se genera digamos desde el punto de vista de empleo una oferta muy interesante para el sector ,: la oferta administrativa pues que casi todas las personas somos o de Pereira o de Cartago entonces se genera una parte importante de empleo.

;: desde el punto de vista de lo que les contaba al principio del programa de responsabilidad social empresarial pues que tiene el ingenio focos de acción hay un programa de escuelas dulces esa escuela de dulces también es un programa pues de todo el sector ahí lo que se busca es que:::: se apoye el tema de educación a nivel de las escuelas públicas de la región en donde cada uno de los ingenios tiene área de influencia nosotros trabajamos pues en el área de la Virginia y Viterbo prácticamente apoyándolos con material educativo con formación e:::: con aportes para el mejoramiento de la estructura tecnológica y de estructura física de las escuelas e::: ;: desde el punto de vista de ingreso de la región está muy atado a la generación de empleo /: es decir pues no sabría darles el dato exacto de cuanto es el porcentaje de la región entra al ingenio pero eh representa un porcentaje importante esa misma generación de empleo pues se retribuye en la generación de ingreso

es decir eso mejora la calidad de vida de las personas que tienen acceso no solo a nivel por directo que es muy importante sino también por empleo indirecto nosotros somos en este momento 471 personas directas contratadas por el ingenio y alrededor de 1800 contratistas e:::: en las unidades de corte en la parte de planta de fabrica en otras unidades de apoyo de mantenimiento también hacen parte del ingenio entonces al final estamos hablando de 2300 personas directas e indirectas y de pues pues eso empieza a multiplicar por n a raíz de las personas que hacen parte de esas familias de trabajadores con esposas conyugues e:::: hijos hijas padres y todas el resto de proveedores de servicios y de insumos y de productos que también nos venden al ingenio entonces al final nos produce una red muy grande que se beneficia digamos todo el Eje Cafetero y la parte del Norte del Valle.

Yo diría pues básicamente es eso uno de los programas de responsabilidad social empresarial que ha tratado de buscar mucho eso tratando mucho el tema de garantizar mejores condiciones de calidad de vida de los empleados directos e indirectos de la región mejorar el tema de la educación apoyar con proyectos productos digamos también a la región básicamente es eso.

Amaya: ¿Considera usted que existe un objetivo común entre el Ingenio Risaralda y las demás organizaciones que conforman la red?

Yo diría que si pues hay objetivos comunes porque siendo la misma industria lo se busca es que:::: el producto satisfaga las necesidades del cliente ese sería el ^: primer objetivo común que se tendría de ahí se deriva todo lo que internamente se hace en el ingenio que es básicamente obtener el mayor nivel de sacarosa de la caña de azúcar para ser más productivos y:::: parte de los:::: objetivos también sociales de generación de empleo de

mejorar la calidad de vida de los trabajadores de generar productividad y competitividad en la región pienso que son objetivos compartidos en todas las:::: empresas de la industria.

Amaya: ¿Cuál es el concepto de cooperación que maneja el Ingenio dentro de la red empresarial?

Pues yo digo que está muy atado a lo que hablábamos también:::: en las primeras preguntas y es que mientras tú tengas conocimiento, buenas prácticas y las puedas compartir pues te vas a beneficiar porque vas a obtener buenas prácticas de las demás industrias ó de otras empresas del sector entonces pues yo pienso que el conocimiento no es para guardárselo sino para compartirlo si no pues te cierras al mundo si el mundo tiene muy buenas prácticas frente a no solamente nacional e internacional como para decir que nosotros manejamos entre nosotros y no lo compartimos con nadie porque nos sesgaríamos entonces cuando vamos al mercado nos vamos a chocar yo pienso que el concepto de cooperación ^: tiene que ser una de las políticas organizacionales con respecto a que vamos obtener doble beneficio también el de compartir que nos retroalimente sobre lo que estamos haciendo y también de:::: poder compartir buenas prácticas de otras industrias para para ejecutarlas.

Amaya: Entonces ¿La cooperación le trae beneficios tanto para las empresas que participan dentro la red como para la región?

Si ! yo diría que si ahí hay un punto muy importante y es lo que les hablé ahorita de las empresas contratistas con los terceros con los que nosotros trabajamos que también se benefician de pronto de las buenas prácticas que tenemos a nivel de procesos por ejemplo administrativos y es:::: de administrar mejor su talento humano de manejar mejor sus

sistemas de planeación de control y de gestión de todos sus indicadores e:::: todo el tema de pólizas todo el tema de contratación digamos que al final que a nosotros nos interesa como ingenio dar una buena imagen frente al cliente llámese cliente del proveedor de caña ó el cliente que le vendemos el producto final frente a los proveedores es que independiente si las personas son directas o indirectas ó terceros al final todos son imagen del ingenio Risaralda y todas deben tener actuar bajo la misma política de alineamiento entonces me interesa mucho que al final la cooperación y las buenas prácticas que compartimos y obtenemos pues que realmente se aplican porque al final es el nombre del ingenio el que nos interesa que siempre este muy bien posicionado.

Amaya: ¿Considera usted que el ingenio Risaralda se encuentra en una red empresarial de tipo, dirigida al productor, dirigida al consumidor, territorial, productiva, comercial, tecnológica, horizontal, vertical?

Dr. García: Yo diría que está dirigida al ^: productor y también al ^: consumidor por el lado del productor porque para nosotros los proveedores de caña son aliados estratégicos ,: que son los dueños de la tierra y de la caña que para nosotros es el insumo básico que entramos a molienda para producir azúcar alcohol y derivados ;: por el lado del consumidor también porque tenemos alianzas estratégicas a través de distribuidores en diferentes partes del país que lo que hacen es apoyarnos con la labor comercial de posicionar la marca y los productos del ingenio a nivel nacional de forma tal que se conozcan para que el esfuerzo de nosotros se enfoque más en el tema productivo ;: por supuesto también en el comercial pero que tengamos diferentes aliados que hagan que el producto se conozca y se pueda hacer relaciones comerciales digamos de más largo plazo y

duradera en donde están las principales ciudades del país básicamente pues sería Medellín Bogotá e:::: la parte de la Costa Atlántica.

También yo diría que está pues enfocada al tema productivo pues somos una empresa de manufactura somos una industria de producción hay abundancia de productos de azúcar en todas sus variedades digamos de alcohol y de:::: abonos orgánicos y en la parte tecnológica también porque a través de lo que les contaba inicialmente de Asocaña lo que se busca es eso y de Cenicaña de un mejoramiento de los procesos productivos y tecnológicos de forma tal que podamos ,: ser más productivos y poder al final generar mayor valor para los clientes

Amaya: ¿Considera el Ingenio Risaralda importante la realización de capacitación al personal?

Dr. García: Si ! de hecho ese es uno de las responsabilidades del área a cargo mío que es desarrollo organizacional ,: el tema de capacitación es básico porque nosotros tenemos que partir que:::: e:::: el talento humano es la base del mejoramiento y la productividad de la organización si nosotros tenemos un talento humano capacitado y con las competencias necesarias podemos tener unos procesos ^: eficientes y efectivos con eso podemos redundar en la satisfacción del cliente a través de los productos y servicios que entregamos y por ende, pues al final obtenemos una rentabilidad y una maximización de la utilidad como lo busca pues cualquier empresa con ánimo de lucro ^

Ospina: ¿Con qué entidades posee convenios para la ejecución de estas capacitaciones?

Dr. García: Pues ahí hay diferentes entidades^ nosotros hemos trabajado en convenio con los recursos del SENA no directamente de pronto con capacitación del SENA y en algunas ocasiones si e:::: a través de Asocaña que maneja muchas de las capacitaciones desde el punto de vista técnico si a través de Cenicaña también y a través de proveedores de capacitación de información a nivel nacional^ como universidades, con e:::: entidades con e:::: personas naturales que también ofrecen ciertas capacitaciones dependiendo de nuestra necesidad nosotros definimos digamos la mejor entidad que nos podría ayudar a satisfacer esa necesidad de capacitación y hacemos el contacto^ , ahí hay de diverso tipo digamos que ahí cabria ahí cabria toda la variedad de entidades

Ospina: ¿Qué beneficios aportan las capacitaciones y la transferencia tecnológica?

Dr. García: Pues como les decía ahorita las capacitaciones es tener personal competente y formado técnicamente en forma pues que ejecute sus procesos de forma más efectiva y eso pues garantice que podamos tener una cadena de valor integrada^ que se pueda satisfacer las necesidades del cliente y por ende pues la el tema de maximización de la utilidad y la transferencia tecnológica pues es la base para el mejoramiento de los procesos no solamente productivos sino también administrativos y comerciales que nos ayudan a que siempre estemos buscando la competitividad a nivel mundial y pues es uno de los objetivos^ es ser una empresa de clase mundial^

Ospina: ¿Considera usted que la localización es un factor importante en la integración de las empresas que conforman la red?

Dr. García: Pienso que si^ porque digamos en el caso de nosotros es muy obvio que por estar en el Valle en Risaralda y en el Valle del Cauca nosotros también tenemos parte de nuestra de nuestra caña y el resto de los Ingenios están también en el Valle del Cauca la localización es clave porque es que la caña de azúcar necesita unas condiciones especificas para su crecimiento y su desarrollo e incursión del rendimiento que queremos esperar y:::: la zona del Valle del Cauca y el Valle del Risaralda/ e:::: digamos a nivel nacional la óptima para eso^ entonces la localización de todos los Ingenios acá pues hace que estemos más cercanos eso haga que la integración sea digamos más más directa

Ospina: ¿Cuáles son las características de la ubicación territorial del Ingenio Risaralda y las ventajas que esto genera?

Dr. García: Pues haber, es parte de lo que te había dicho la ubicación territorial pues el Ingenio Risaralda está ubicado en Balboa estamos en Balboa a 2 km de La Virginia pero es un municipio de Balboa el Ingenio Risaralda tiene tierras desde y caña digamos propias y de terceros desde Viterbo^ hasta la zona de La Unión en el Valle^ es una zona muy larga que:::: está digamos e:::: ubicada entre los valles del Risaralda y Valle del Cauca bañadas pues por ambos ríos la ventaja que esto genera es pues las características del crecimiento del producto nuestro o sea la materia prima de la caña pues tiene una ventaja competitiva de estar aquí^ y no estar en otra zona del país igual que el resto de Ingenios que están en el Valle pensamos que la la el estar de pronto en Risaralda hasta cierto punto puede haber una ventaja competitiva porque el resto de Ingenios están en el valle de pronto pueden sentirse más competencia entre ellos y nosotros estamos digamos en otra zona pero al final de cuentas el tema de la producción de azúcar alcohol y derivados pues está muy

muy relacionado con el portafolio de productos y servicios que cada uno de los Ingenios tiene.

Ospina: ¿Cree usted que la alineación de los objetivos de la red concibe competencia en la región?

Dr. García: Haber explícame un poquito más esa pregunta (Ospina: pues habla más que todo de los digamos de los objetivos en común que tienen las diferentes organizaciones que hacen parte de la red) si claro pero digamos que los objetivos podrían estar alineados porque casi todos los Ingenios están buscando el mismo objetivo del cual ya hablamos anteriormente^ pero cuando me dices concibe competencia en qué? (Ospina: Genera genera competencia en la región/) ¿competencia o competitividad?, / (v…ol.u) porque pues nosotros digamos en la región si tomamos la región como valle del cauca claro o sea los Ingenios conciben competencia porque cada quien tiene su propios servicios y los tratan de poner en el mercado y al final pues si la torta del mercado es equis pues cada quien está tratando de coger un pedazo de esa torta por eso es que es competencia^ si es competitividad pues claro que genera competitividad primero el nosotros tener un talento humano digamos competente y tener unos procesos eficientes efectivos con una tecnología adecuada satisfacen el cliente eso genera que la empresa perdure y:::: en el mercado lo que hace la empresa cumple 31 años en el mercado es uno de los Ingenios más jóvenes son 31 años de historia entonces eso genera competitividad no solamente a nivel nacional sino también internacional porque también se exportan muchos de sus productos a nivel mundial pienso que si^ por el lado tanto de competencia como de competitividad osea.

Ospina: ¿Qué recursos (humanos, físicos, monetarios, de transferencia tecnológica y procesos) utiliza la red?

Dr. García: Pues yo diría que de todo tipo es decir de recursos humanos como hablamos ahorita e:::: hay de todo lo que tú quieras en función de todas las especialidades y profesiones^ e:::: personal especializado por la misma dinámica y por la misma característica de cada uno de sus procesos con un proceso productivo especializado^ desde el punto de vista físico pues yo diría que cada uno de los Ingenios tiene una planta pues muy grande porque necesitan que sus plantas sean de ese tamaño para la producción y las cantidades que se requieren^ también porque emplean gran cantidad de personas e:::: la característica de este negocio es que se tiene que tener mucha tierra , sembrada de caña para satisfacer las necesidades de molienda y producir digamos el producto diferente a otra empresa que puede tener simplemente su planta de producción y le llegan los insumos pero no necesita tierra nosotros necesitamos mucha tierra digamos es un recurso físico que es muy importante en este tipo de industria/ monetario pues yo diría que es muy amplia ahí la pregunta de todo tipo digamos hay parte que se financia con recursos propios hay parte que se financia con e:::: , con recursos externos entonces dependiendo de cada uno de los proyectos de inversión tecnológica de crecimiento o expansión que tengan cada uno de:::: de los participantes en esta red pues dependen de recurso monetario de transferencia tecnológica son muchos^ yo diría que pues estar a la vanguardia y tratar de ser siempre una empresa mundial exige que estar tratando de tomar las mejores prácticas a nivel de tecnología no solo a nivel nacional sino mundial entonces el tema de pertenecer a asociaciones o estar investigando es supremamente clave^ , y de procesos pues yo pienso que esa es la base después de tener un talento humano competente tener procesos eficientes

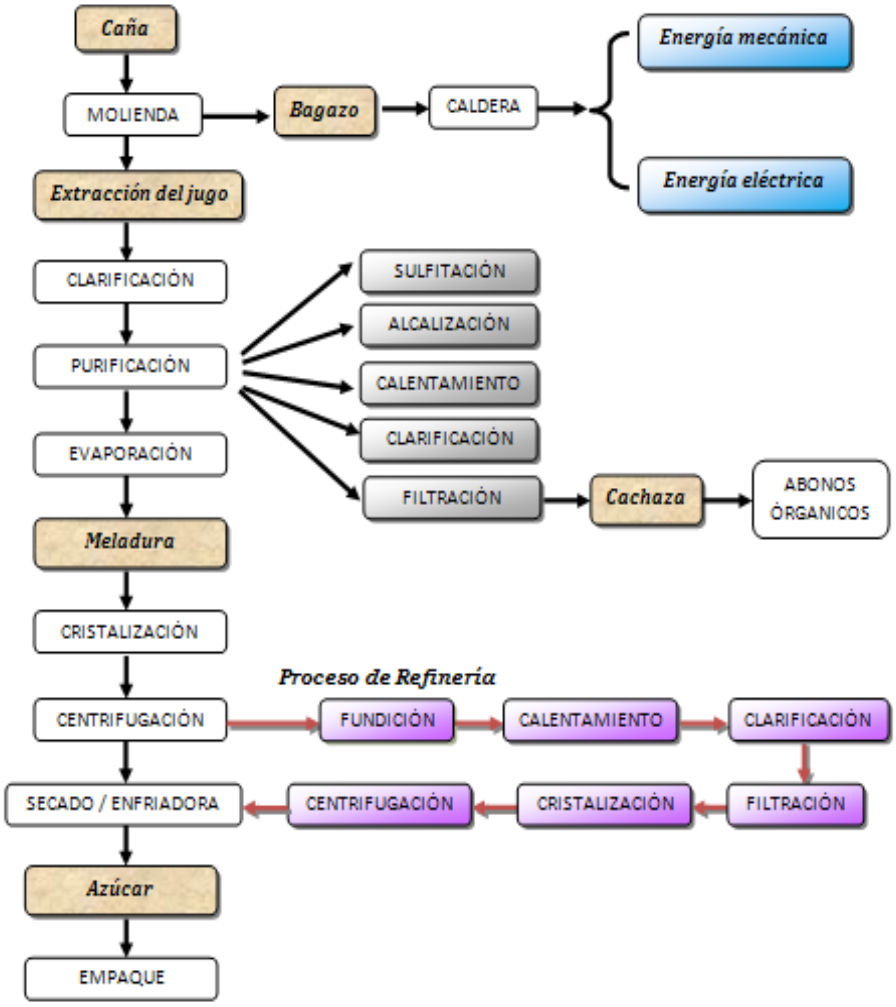
y eficaces ahí está la base digamos del mejoramiento continuo que es lo que hace que el Ingenio este innovando y sacando productos nuevos y mejorando sus procesos para ser más eficientes.

Ospina: ¿Realiza el Ingenio Risaralda inversión social? ¿De qué manera?

Dr. García: Pues pienso que de eso ya hablamos ahorita^ fue cuando les contaba la parte de responsabilidad social empresarial pues ahí tenemos diferentes programas tema de educación les hablaba de las escuelas dulces el tema de:::: , dar empleo^ es una de las partes de responsabilidad social más importante^ e:::: trabajar con las familias de los trabajadores tanto propios como de los contratistas dar ese apoyo digamos desde el punto de vista administrativo y técnico y tecnológico a los contratistas e:::: y muchas otras acciones^ que dentro del plan de responsabilidad social empresarial pues estarían enfocadas como en los ámbitos e:::: social y en la parte económica y en la parte ambiental en la parte ambiental también somos socialmente responsables lo que se trata es de que las emisiones sean las mínimas^ para afectar lo mínimo al medio ambiente de pronto las emisiones digamos de tipo aéreo como las los vertimientos que van hacia los cauces de los ríos^ entonces desde el punto de vista , de inversión social se podría ver que desde el punto de vista ambiental somos socialmente , responsables de la parte ambiental socialmente responsables valga la redundancia en la parte social con todo lo que tiene que ver con toda el área de influencia, la comunidad, los accionistas, el estado, los trabajadores propios y contratistas y en la parte , económica desde el punto de vista de dar empleo y dar generación de ingreso en la región^ (Ospina: e:::: algo mas don Fernando cuando hacía referencia ahorita pues digamos a las zonas de influencia en las que hace aporte e::::

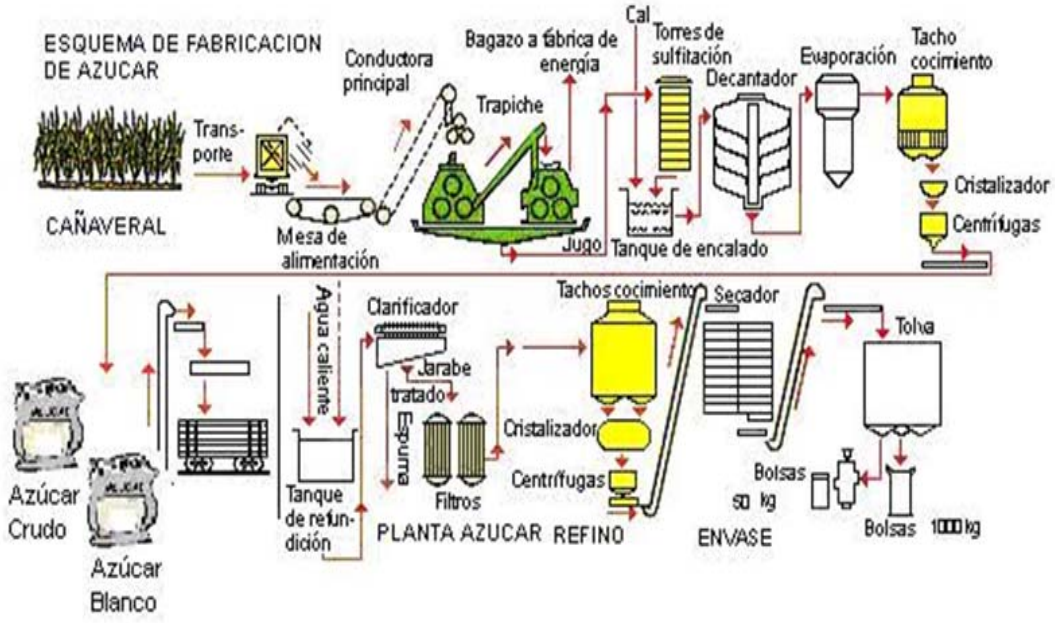
también aportan al desarrollo de Balboa? Pues solamente mencionaba lo que era la Virginia, Viterbo) pues se toma toda el área lo que pasa es que e:::: el área sembrada como tal porque lo que pasa es que ¡Balboa está en la ladera Balboa está arriba! generalmente nosotros lo que hacemos es sembrar en la parte plana y algo en laderas pero en laderas muy con pendientes leves pues porque nosotros tenemos que meter la maquinaria entonces en laderas muy empinadas no nos daría pero finalmente se da aporte a toda a toda la región incluyendo municipios es decir, Viterbo, Balboa, e:::: creo que hasta la Argelia se alcanza el área de influencia, La Virginia, Cartago, Pereira Anserma Nuevo, Toro, La Unión, e:::: Obando, La Victoria partiendo hasta Zarzal es decir porque al final de cuentas el personal propio puede estar muy dentro de la parte operativa en La Virginia y la parte administrativa en Cartago y Pereira pero el resto de la población que son coteros que es personal que esta digamos en las labores de campo y eso o sea si se está en toda la región entonces yo diría que ahí se incluye todos los municipios realmente es una distribución muy grande son 14 mil hectáreas que tenemos sembradas en ella/

Anexo 3. Proceso de la Elaboración de Azúcar del Ingenio Risaralda



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Proceso de elaboración de la caña de Azúcar.



Fuente: Central Azucarera Tempisque S.A en http://www.catsa.net/catsa_procesos_fabrica_azucar.html. Recuperado el 2 de Marzo de 2010