



COMPILACIÓN DE PONENCIAS PRESENTADAS EN LA CONFERENCIA ASCOLFA 2015:



2015

ENCUENTRO DE DECANOS
Y DIRECTORES DE PROGRAMA

“TENDENCIAS EN ADMINISTRACIÓN Y
EN LA FORMACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES”

ENCUENTRO DE INVESTIGACIÓN
ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA 2015

PONENCIA 41

41- MIGSA: HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS BPO&O.

1. TÍTULO:

MIGSA: HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS BPO&O.

2. PONENTES GRUPO DE INVESTIGACIÓN COMPETIR

Jenny Paola Danna-Buitrago

Doctora en Sciences Économiques de la Université de Grenoble (Francia), Directora línea de Investigación Globalización y Desarrollo Sostenible en la Fundación Universitaria los Libertadores (Bogotá), Investigadora Asociada del Centre de Recherches en Economie de Grenoble (CREG), Profesora Invitada de Grenoble School of Management (GEM). E-mail: jpdannab@libertadores.edu.co

Nelson Orlando Alarcón

Candidato a Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Economista, miembro del grupo Competir -categoría C por Colciencias, Docente del Programa de Administración Turística y Hotelera de la Fundación Universitaria los Libertadores. E-mail: noalarconv@libertadores.edu.co

Melva Inés Gómez

Candidata a Magister en Dirección de Empresas de UMECIT, Economista, miembro del grupo Competir catalogado en categoría C por Colciencias, Docente del Programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria los Libertadores. Bogotá Colombia. E-mail: migomez@libertadores.edu.co

3. ÁREA TEMÁTICA:

Estudios Organizacionales

4. RESUMEN

El documento presenta la utilidad que tiene el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA), como herramienta para la gestión administrativa de las empresas del sector de tercerización de procesos de negocio, más conocido como BPO&O. Asimismo, se expone la aplicabilidad de este tipo de herramientas para el diagnóstico de las compañías en un momento determinado, con el fin de formular estrategias para el mejoramiento de sus

actividades. Para dar respuesta a lo anterior, se realiza un análisis comparativo de los resultados obtenidos a partir de dos empresas pertenecientes al sector, y se analiza su situación actual en términos de Gestión Sostenible y Asociatividad. Finalmente se ofrecen algunos resultados que facilitarán el desarrollo de planes estratégicos.

5. JUSTIFICACIÓN

Las teorías de la organización están estrechamente ligadas al surgimiento de estudios organizacionales que facilitan el análisis y la solución de problemas, considerados como el resultado del proceso industrial y empresarial de cada época (Salgado, 2012). Para el autor, la conformación de las organizaciones como campo de conocimiento está atada a los problemas que las empresas han presentado en el tiempo. En este sentido, las organizaciones son consideradas como generadoras de modelos de comportamiento social, lo cual implica su estudio desde diversas disciplinas que permiten comprender la forma como estas funcionan (Braidot, et al., 2003).

Asimismo, las empresas requieren de herramientas de diagnóstico para determinar el estado en el cual se encuentran. Estas son utilizadas en procura de valorar sus características reales y su evolución en un periodo determinado, lo que permite proponer estrategias de fortalecimiento y posicionamiento. Para esta tarea, se han utilizado herramientas como la matriz FODA (análisis SWOT en inglés), la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, la Matriz de Perfil Competitivo MPC, la matriz de Boston, la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE y otras muchas que reconocen e identifican factores claves y de relevancia para la empresa, y por ende de gran interés para la toma de decisiones (cf. Díaz de Santos, 1995 ; Lozano, 2001 ; Talancón, 2006 ; Castaño, 2013).

En este orden de ideas, el diagnóstico empresarial se establece como un proceso de gestión preventiva y estratégica. Dicho en otros términos, se trata de un medio de análisis que le permite a la empresa trascender de la incertidumbre a la certidumbre, por cuanto es un proceso continuo de evaluación, generalmente apoyado por indicadores (Valdez, 1998).

Ante la dinámica propia de los mercados globalizados, se toman en cuenta para la realización de diagnósticos, variables como: el mercado y su evolución, la demanda, los clientes, la competencia, la tecnología, las políticas públicas, los cambios sociales y culturales, los materiales e insumos, los recursos humanos y financieros, los conocimientos técnicos, los procesos, la estructura organizacional, los métodos de control, los sistemas de gestión y el conocimiento (Castells, 2000; Braidot, Formento & Niclolini, 2003).

De la misma manera, se crean modelos que permiten realizar diagnósticos en los que se considera la sostenibilidad como un factor estratégico de la empresa (Ritchie & Crouch, 2000). Estos modelos, toman en cuenta elementos de la



competitividad sistémica (Pérez et al., 2009), incorporan algunos principios básicos del desarrollo sostenible (Riveros et al., 2011) y/o consideran en sus mediciones la manera como la empresa coopera con los diferentes actores de su entorno, con el fin enfrentar en mejores condiciones la competencia (Rosales, 1997; Pallares, 2004; Lozano, 2010). Por esta razón, el grupo de investigación Competir de la Fundación Universitaria los Libertadores, crea el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) como herramienta de diagnóstico, el cual incorpora los propósitos antes mencionados.

MIGSA evalúa la "Gestión Sostenible" de la empresa, entendida como una gestión que contribuye a su sostenimiento en el mercado, considerando la manera como esta interactúa con su entorno socioeconómico y ecológico (Danna-Buitrago et al, 2014). Asimismo, permite medir el nivel de "Asociatividad" alcanzado por la empresa, el cual influye en su capacidad de negociación, estructura financiera y acceso a mercados (Hinestroza et al., 2009; Rosales, 1997; Liendo & Martínez, 2001; Pallares, 2004; Lozano, 2010). En este sentido, MIGSA vincula en su medición a todos los stakeholders de la empresa y evalúa a través de dimensiones, propiedades, indicadores e índices, una serie de políticas y prácticas consideradas socialmente responsables.

Así pues, teniendo en cuenta que MIGSA proporciona un diagnóstico que permite mejorar las condiciones de la empresa, el Grupo Competir ha enfocado sus investigaciones en determinar cómo se encuentran las empresas pertenecientes a los 16 sectores considerados estratégicos y de talla mundial, adscritos al Programa de Transformación Productiva (PTP), en términos de "Gestión Sostenible" y "Asociatividad". Por esta razón, la investigación adelantada durante el año 2014, se concentró en el estudio de 42 empresas que desarrollan actividades de tercerización de procesos de negocio BPO&O (sector considerado en el PTP), con el fin de visualizar los factores que requieran ajustes en el desarrollo de sus procesos.

En este contexto, el presente artículo ofrece los resultados del diagnóstico realizado a 2 (empresas de servicios temporales) de las 42 estudiadas durante el 2014. En efecto, se toman dos empresas pues esta muestra es suficiente para exponer el contenido y la utilidad de MIGSA, así como su capacidad de facilitar la realización de análisis comparativos entre las empresas. Para dar respuesta a lo anterior, este documento se desarrolla de la siguiente manera. La primera parte, es esta justificación. En la segunda parte, se exponen los objetivos. En la tercera parte, se explican los fundamentos del modelo. En la cuarta parte, se presenta la metodología empleada. Finalmente, se ofrecen los resultados y el análisis comparativo de las dos empresas seleccionadas.

6. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

6.1 Objetivo General

Presentar el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) como herramienta para la Gestión Administrativa de las empresas de tercerización de procesos BPO&O.



6.2 Objetivos Específicos

- Aplicar el Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad a dos empresas de servicios temporales del sector de talla mundial BPO&O.
- Establecer las deficiencias en términos de Gestión Sostenible y Asociatividad en las empresas seleccionadas, para que los administradores focalicen sus conocimientos en planes de mejora.

7. MARCO CONCEPTUAL

El Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) es una herramienta basada en indicadores que permite evaluar¹ empresas grandes, así como Pequeñas y Medianas empresas (PYME)². Por Gestión Sostenible se entiende un tipo de gestión que contribuye al sostenimiento de la empresa en el mercado (Riveros et al, 2010; Danna-Buitrago et al, 2014). En cuanto a la Asociatividad, esta hace referencia a la manera como la empresa interactúa con otras del mismo o de diferentes sectores (Hinestroza et al, 2009), sin perder autonomía (Rosales, 1997; Liendo & Martínez, 2001; Pallares, 2004), con el fin de conseguir mejores resultados productivos y organizacionales (Molina, 2005), tener una mayor capacidad de negociación, un mejor soporte financiero (Arroyo, 2007) y poder enfrentar en mejores condiciones la competencia en un contexto de globalización (Lozano, 2010).

En este sentido, MIGSA se concibe como una herramienta que evalúa la compatibilidad entre la empresa y su entorno en un momento determinado, indicando en qué medida se implementa una gestión que le permite mantenerse en el mercado en términos económicos, sociales, medioambientales y en qué forma esta coopera con otros actores (Danna-Buitrago et al, 2014). En este contexto, se señala que el diagnóstico ofrecido por MIGSA debe ser considerado como transitorio. El objetivo luego de haber corrido el modelo por primera vez en una empresa, es que esta defina una ruta de acción para mejorar en términos de Gestión Sostenible y Asociatividad, lo que contribuye en cierta medida a su competitividad (Hernández, 2001; Cabrera et al., 2011).

MIGSA se basa en nueve propiedades para medir las dos dimensiones que lo conforman. La primera, "Gestión Sostenible", se analiza a partir de ocho propiedades que se explican a continuación: "Gestión Ambiental" mide las prácticas que se desarrollan en pro de la conservación y el cuidado del medioambiente; "Gestión del Recurso Humano" establece las actividades que se desarrollan con los trabajadores teniendo en cuenta las condiciones/ambiente, la solución de conflictos, la potencialización de capacidades, el clima y el bienestar laboral; "Gestión del Conocimiento"

1 Según Sánchez et al., (2010), las herramientas que miden la sostenibilidad pueden ser clasificadas dependiendo de su origen y contenido. En este sentido y según la clasificación realizada por estos autores, MIGSA hace parte de los Modelos Prácticos basados en Indicadores pues en este se propone una metodología para valorar la sostenibilidad mediante la utilización de indicadores.

2 A partir de este momento utilizaremos el término "empresas" para referirnos a cualquier tipo de organización sin importar su tamaño.



determina la importancia dada a las competencias y a la innovación; "Gestión de la Ética Empresarial" identifica los principios y valores implementados en la empresa para el desarrollo diario de sus actividades; "Gestión Tecnológica" mide las acciones que se orientan al desarrollo, implementación, transferencia y uso de tecnologías; "Gestión con la Comunidad" evalúa el impacto que tiene la empresa en la comunidad que la rodea; "Gestión de Calidad" establece los procesos que la empresa lleva a cabo para mejorar la calidad de sus productos y servicios y finalmente, la propiedad "Gestión de Mercadeo" mide las estrategias creadas en la empresa con el fin de llevar a cabo actividades que repercutan en rentabilidad y satisfacción del cliente (Bohórquez, et al., 2011; Danna-Buitrago et al., 2014 ; Bohórquez, et al., 2014).

Por su parte, la dimensión "Asociatividad" se analiza a partir de la propiedad "Percepciones y Prácticas de Asociatividad", la cual establece si la empresa busca crear esquemas asociativos que contribuyan a la generación de mayores niveles de competitividad (Liendo & Martínez; 2001; Riveros, 2009; Bohórquez, et al., 2011; Riveros & López, 2014). En otras palabras, esta propiedad muestra si la empresa crea vínculos de cooperación con otros actores del entorno entre los que se destacan; otras empresas, los gremios, el estado, las entidades nacionales e internacionales públicas o privadas, los clientes, los proveedores y/o las asociaciones (Danna-Buitrago et al., 2014).

En este mismo orden de ideas, además de las nueve (9) propiedades que permiten el cálculo de las dos (2) dimensiones, MIGSA incorpora otras variables denominadas indicadores. Estos permiten el cálculo de cada propiedad y por ende, contribuyen a determinar posteriormente los niveles de Gestión Sostenible y Asociatividad de la empresa. En la tabla 1, se presentan 31 indicadores, 25 para las 8 propiedades de "Gestión Sostenible" y 6 para la propiedad de "Asociatividad". Una propiedad es entonces el resultado del promedio aritmético simple de varios indicadores y una dimensión, es igualmente el resultado del promedio aritmético simple de las propiedades que lo conforman.

De la misma manera, cada indicador se compone a su vez de índices. En efecto, existen 112 índices, cuyo promedio aritmético simple sirve para determinar el valor de los indicadores (cf. Anexo 1). Asimismo, estos índices se componen en su totalidad de 448 "descriptores mutuamente excluyentes", es decir 4 descriptores por cada índice . Bajo esta óptica, los descriptores apoyan la medición realizada por el modelo con datos tomados directamente de la empresa a partir de una entrevista. De hecho, MIGSA utiliza un número importante de índices con el objetivo de tener una medición exhaustiva de la empresa y obtener así la visión más precisa posible de los factores que influyen en cada indicador y por lo tanto en cada propiedad.



Tabla 1. Propiedades e Indicadores en MIGSA

PROPIEDAD	INDICADOR	PROPIEDAD	INDICADOR
Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión Ambiental • Impacto Ambiental • Trabajo con proveedores • Utilización de recursos e insumos 	Gestión con la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Modalidades de compromiso con la comunidad • Impacto de la acciones para el beneficio de la comunidad
Gestión del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del Recurso Humano • Empoderamiento del Recurso Humano • Procesos de Potencialización del Recurso Humano • Respeto a la Diversidad • Manejo de Conflictos con los Trabajadores 	Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología Blanda • Actividades para el Mejoramiento Continuo • Calidad de los Productos o Servicios
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación 	Gestión de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo verde • Mercadeo social • Mercadeo con causa
Gestión de la Ética Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Principios éticos • Principios éticos con la competencia • Principios éticos con los proveedores • Principios éticos con los trabajadores • Principios éticos con el gobierno • Principios éticos con los socios o accionistas 	Percepciones y Prácticas de Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por crear vínculos asociativos • ¿Quiénes son los que hablan por el sector? • Asociatividad como estrategia con mercados internacionales • Disposición a compartir experiencias con otros • Maximización productiva en sus procesos • Sitios que considera que son base de encuentro
Gestión Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas 		

Fuente: elaboración propia

En la medición realizada a las empresas, cada propiedad puede llegar a alcanzar un valor entre 0% y 100%. Equivalentemente, cada indicador y cada índice tienen un valor entre ese mismo rango. El valor obtenido depende del tipo de gestión que se realice al interior de la empresa. En efecto, si la empresa obtiene 0% en una propiedad, esto muestra la ausencia de la propiedad en cuestión dentro de su gestión empresarial. Por el contrario, si la empresa obtiene 100% en la medición, esto supone un gran compromiso en términos de la gestión realizada respecto a la propiedad analizada. Todo porcentaje comprendido entre el intervalo 0% y 100% refleja una situación intermedia.

Por ejemplo, si la empresa obtiene 0% en la propiedad "Gestión del Medio Ambiente", se presume que esta no

incorpora dentro de su gestión empresarial acciones que contribuyen a la preservación medioambiental. En cambio, si obtiene 100% se entiende que la empresa está plenamente comprometida con el medio ambiente, implementado prácticas en pro de su protección y/o conservación. De hecho, con un porcentaje de ese tipo se presume que la empresa "(...) vela porque dentro de su política de calidad o dentro de su plan estratégico quede inmerso el cuidado y protección del medio ambiente, mediante planes y procedimientos acordes con el cuidado y protección del mismo (...)" (Riveros et al, 2010, p.42).

Finalmente, para analizar los porcentajes obtenidos en cada una de las nueve propiedades y así hallar resultados, se utilizan los "criterios de evaluación de nivel" de Gestión Sostenible y Asociatividad, definidos durante la formulación de MIGSA. Estos reciben el nombre de "estadios", distribuidos en cuartiles (estadio 1, estadio 2, estadio 3 y estadio 4) (cf. Tabla 2). Cada resultado se clasifica en uno de los estadios y por ende, las situaciones son mutuamente excluyentes.

Tabla 2. Criterios de evaluación de MIGSA

Estadio 1 (0% - 25%)	Estadio 2 (26% - 50%)	Estadio 3 (51% - 75%)	Estadio 4 (76% - 100%)
Esta empresa aún no conoce o simplemente no toma en cuenta la Gestión Empresarial Sostenible y la Asociatividad. Por esta razón, su desempeño en cuanto a prácticas socioeconómicas, medioambientales responsables y a cooperación es mínimo o nulo.	Esta empresa conoce algunos de los elementos de la Gestión Empresarial Sostenible y de la Asociatividad pero no los ha implementado. En el caso de haberlos implementado, los toma en cuenta de manera esporádica.	Esta empresa conoce los elementos de la Gestión Empresarial Sostenible y de la Asociatividad. Así pues, esta empresa está en proceso para su implementación, seguimiento y toma de decisiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos en su gestión.	Esta empresa ha alcanzado una Gestión Empresarial Sostenible y un nivel de la Asociatividad importante gracias a su gestión socioeconómica y medioambiental responsable, a la innovación y a los procesos de mejora continua, posicionándose a la vanguardia en las últimas tendencias.

Fuente: elaboración propia

En síntesis, MIGSA pasa de determinar índices a indicadores, para luego establecer las propiedades que servirán de base para paulatinamente dar a conocer la medición de las dimensiones. Esto se realiza promediando aritméticamente índices, indicadores y propiedades, con el fin de obtener un porcentaje que haga posible establecer la gestión de la empresa en términos de Sostenibilidad y Asociatividad.



8. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó bajo el enfoque comparativo en un sector de clase mundial y que a su vez es representativo para Colombia. Se buscó complementar la información cuantitativa obtenida mediante la aplicación de MIGSA con un enfoque cualitativo, a través de las apreciaciones de los empresarios sobre el estado de su empresa, lo que permitió la identificación de los factores culturales que inciden en la adopción de determinado tipo de política o práctica empresarial. Así pues, mediante la utilización de MIGSA se logró dar una dimensión cuantitativa a variables cualitativas de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior, se analiza el caso de dos empresas de la siguiente manera:

Fase 1. Contacto y acercamiento con los representantes de las empresas seleccionadas

Fase 2. Aplicación del MIGSA en las empresas seleccionadas, con el fin de medir diversos factores que contribuyen a la sostenibilidad y a la Asociatividad de la gestión empresarial

Fase 3. Tratamiento de los resultados para sintetizar las medidas y volverlas más inteligibles.

Fase 5. Realización del análisis y comparación de los resultados para establecer en qué áreas las empresas deben realizar cambios y así mejorar en términos de gestión sostenible y Asociatividad. Para analizar la información se tienen en cuenta los "criterios de evaluación de nivel de gestión sostenible y Asociatividad", también conocidos como estadios, presentados en el marco conceptual (cf. Supra).

9. HIPÓTESIS

El Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad sirve como herramienta para medir la Gestión Administrativa de las empresas de tercerización de talla mundial BPO&O.

10. ANÁLISIS DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES

El sector de talla mundial BPO&O ha crecido en Colombia durante los últimos años. De acuerdo con el estudio de caracterización del sector realizado por el PTP en el 2014, entre los años 2011 y 2012 se registró un crecimiento del 7,4% en el número de empresas dedicadas a la prestación de servicios de tercerización, siendo aquellas que se dedican al servicio de call center (47%) las que mayor participación económica presentaron, seguidas por facturación, cartera y cobranzas (17%) y las dedicadas a la gestión de recursos humanos -servicios temporales- (11%). Estas últimas no han obtenido los resultados que se esperan de una actividad generadora de empleo y que a nivel mundial contribuye a la especialización de las labores productivas (ídem.).

A continuación se presentan los resultados del MIGSA aplicado a dos empresas del sector BPO&O y ubicadas en la ciudad de Bogotá, que permiten evidenciar los avances y falencias existentes. Su evaluación se fundamenta en las 9 propiedades del modelo: Gestión ambiental, Recursos humanos, Conocimiento, Calidad, Ética Empresarial, Comunidad,

Tecnología, Mercadeo y Percepciones y Prácticas de Asociatividad. Las Empresas 1 y 2 ofrecen personal especializado de aseo y mantenimiento industrial, ventas, administrativos, operativos, y soluciones en salud ocupacional, gestión de nómina y de canales en el sector empresarial.

La primera propiedad denominada "Gestión Ambiental" permite evidenciar el grado de desarrollo que tienen las empresas en el uso de los recursos naturales. Según Vega (2001) de este factor surge la necesidad de gestionar, administrar y manejar el medio ambiente con el fin de minimizar los problemas existentes y asegurar un equilibrio de fuerzas en la biósfera, mediante la creación de una alianza entre el hombre y la naturaleza. En la Tabla 3 se observan las diferencias que presentan las dos empresas en términos de impacto ambiental, relación con proveedores y utilización de recursos e insumos. Los resultados obtenidos registran niveles de inversión poco representativos en políticas aplicadas al mejoramiento de la Gestión Ambiental, especialmente en el desarrollo de actividades como capacitaciones, uso de recursos amigables con el medio ambiente e implementación de Normas ISO 14000 y 26000.

Tabla 3. Análisis de la propiedad de Gestión Ambiental

GESTIÓN AMBIENTAL		EMPRESA 1		EMPRESA 2
Sistemas de Gestión Ambiental	28%	No ha desarrollado procesos de implementación en las Normas ISO 14001 y 26000.	11%	Desconoce las Normas ISO 14001 y 26000. No ha implementado sello ambiental, ni otros instrumentos de control
Impacto ambiental	41%	Conoce los impactos ambientales que puede generar la prestación del servicio, sin embargo, no ha desarrollado políticas con los empleados y el entorno, tendientes a mitigarlo.	40%	Conoce los impactos ambientales que puede generar la prestación del servicio, sin embargo, no ha desarrollado políticas con los empleados y el entorno, tendientes a mitigarlo.
Trabajo con proveedores	38%	Identifica algunos criterios ambientales para adquirir insumos que sean amigables con el medio ambiente y faciliten en desarrollo de la actividad productiva.	68%	Reconoce e implementa criterios ambientales para la mejor prestación de su servicio.
Utilización de recursos e insumos	28%	No realizan inversiones para desarrollar programas que sean amigables con el medio ambiente, motivo por el cual, su educación ambiental es muy pobre.	68%	Utiliza materiales biodegradables para apoyar el cuidado del medio ambiente. Genera procesos de educación ambiental con sus empleados

Fuente: elaboración propia

En la segunda propiedad "Gestión del Recurso Humano" se evidencia el grado de preocupación que tienen las dos empresas en la selección e incorporación del personal, sin embargo, ambas deben fortalecerlos. Tal y como se muestra en la tabla 4, la Empresa 1 conoce los elementos básicos que permiten establecer un ambiente de trabajo óptimo. No obstante, algunos de ellos los aplica de forma esporádica, situación que no consolida las actividades generadas en torno al recurso humano. Asimismo, la Empresa 2, debe generar procesos dirigidos al mejoramiento del clima y bienestar laboral.



Tabla 4. Análisis de la propiedad de Gestión del Recurso Humano

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		EMPRESA 1		EMPRESA 2
Percepción del Recurso Humano	83%	Ofrece a sus empleados unas condiciones de trabajo estables. Hace uso de programas de bienestar que genere un clima organizacional estable	35%	Se preocupa por ofrecer unas condiciones de trabajo estables, sin embargo, no tiene muy en cuenta los programas de bienestar. Falta socialización de la cultura organizacional en la empresa
Empoderamiento del Recurso Humano	75%	Hace uso de los mecanismos para la delegación de responsabilidades	48%	Debe fortalecer los procesos que le facilitan la delegación de responsabilidades y toma de decisiones
Procesos de potencialización del recurso	68%	Desarrolla actividades que facilitan la selección e inducción del personal, sin embargo, falta fortalecer los procesos de contratación	56%	Conoce los elementos que le permiten ofrecer una adecuada inducción al cargo requerido por la empresa. Falta mejorar algunos procesos de selección de personal con criterios específicos
Respeto a la diversidad	75%	Genera actividades que vinculan al trabajador con otros agentes	38%	Conoce algunos elementos que pueden generar vinculación del trabajador con otros agentes, sin embargo, no los aplica
Manejo de conflictos con trabajadores	50%	Esporádicamente aplica procesos que permiten la resolución de conflictos	40%	Esporádicamente aplica procesos que permiten la resolución de conflictos

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la tercera propiedad "Gestión del Conocimiento", cuyos resultados son presentados en la Tabla 5, se determina que si bien ambas empresas son conscientes de la importancia de integrar elementos del entorno y vincular a los diferentes actores para generar mejoras en la prestación del servicio, aún falta consecución de espacios y fortalecer la calidad del recurso humano a través de capacitaciones. Este factor se encuentra relacionado con el mejoramiento continuo de los procesos.

Tabla 5. Análisis de la propiedad Gestión del Conocimiento

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		EMPRESA 1		EMPRESA 2
Innovación	68%	Si bien tiene presente los elementos del entorno y especialmente los requeridos por sus clientes para la mejora en sus actividades productivas, aún le falta la consecución de espacios y la periodicidad para el desarrollo de los mismos	60%	Genera y promueve espacios para el desarrollo de actividades innovadoras, sin embargo, debe fortalecer el recurso humano en términos de calidad.

Fuente: elaboración propia

La cuarta propiedad "Gestión de calidad" indica el grado de preocupación que tienen las empresas al prestar un servicio de tercerización a otras organizaciones. Como se presenta en la tabla 6, la empresa 2 posee en la actualidad dificultades, especialmente en temas relacionados con la tecnología blanda, mientras que en la empresa 1, se conocen y se aplican procesos tendientes al mejoramiento en la prestación del servicio.

Tabla 6. Análisis de la propiedad Gestión de la Calidad

GESTIÓN DE LA CALIDAD		EMPRESA 1		EMPRESA 2
Tecnología Blanda	100%	Genera procesos en los que incluye elementos de calidad.	5%	Desconocimiento de parámetros que incorporan políticas de competitividad.
Actividades para el mejoramiento continuo	58%	Establece actividades que permiten direccionar los procesos gerenciales y operativos. Conoce y aplica esporádicamente actividades de mejora.	31%	Se encuentra en proceso de generación de actividades para direccionar la empresa.
Calidad de los productos y servicios	100%	Conoce y aplica el ciclo PHVA.	19%	Desconoce el ciclo PHVA

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la quinta propiedad "Gestión de Ética Empresarial", esta se enfoca principalmente en la integración de principios éticos de la empresa hacia la competencia, los proveedores, los trabajadores, el gobierno, los socios y los accionistas. En el caso de las Empresas 1 y 2, ambas conocen la importancia de su implementación como parte de las políticas establecidas por la organización y se encuentran atentas a su desarrollo (cf. tabla 7).

Tabla 7. Análisis de la propiedad Gestión de Ética Empresarial

GESTIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL		EMPRESA 1		EMPRESA 2
Principios éticos	83%	La empresa en el proceso de difusión de su código de ética.	72%	La empresa se encuentra en proceso de difusión de su código de ética
Principios éticos con la competencia	75%	Actúa y promueve el desarrollo de la sana competencia.	100%	Actúa y promueve el desarrollo de la sana competencia
Principios éticos con los proveedores	81%	Falta generar lineamientos que permitan crear una base de datos para la selección y el seguimiento a proveedores.	74%	Si bien selecciona y se comunica adecuadamente con sus proveedores, realiza esporádicamente seguimiento a las actividades desarrolladas por estos.
Principios éticos con los trabajadores	75%	En algunas oportunidades genera espacios en los que escucha y atiende las necesidades de sus trabajadores.	65%	En algunas oportunidades genera espacios en los que escucha y atiende las necesidades de sus trabajadores.
Principios éticos con el gobierno	100%	Cumple a cabalidad con los requerimientos del gobierno.	65%	Debe estar pendiente de las actividades que el gobierno genera en pro del crecimiento del sector.
Principios éticos con socios o accionistas	100%	Desarrollo de buenas relaciones entre los accionistas	68%	Desarrolla buenas relaciones entre los accionistas

Fuente: elaboración propia

La interacción que realizan las empresas con su entorno es evaluada por la sexta propiedad "Gestión con la Comunidad", en términos de compromiso y actividades generadas en beneficio de la sociedad. Para el caso evaluado, los resultados de la tabla 8 muestran el poco conocimiento que tienen las Empresas sobre las necesidades de sus grupos de interés y como consecuencia, reflejan la falta de implementación de acciones encaminadas a fortalecer sus relaciones empresariales.

Tabla 8. Análisis de la propiedad Gestión con la Comunidad

GESTIÓN CON LA COMUNIDAD		EMPRESA 1		EMPRESA 2	
Modalidades de compromiso con la comunidad	55%	Conoce y se encuentra en proceso de implementación de alianzas económicas.	48%	Conoce y se encuentra en proceso de implementación de alianzas económicas.	
Impacto de las acciones para el beneficio de la comunidad	45%	Aún debe fortalecer sus relaciones con la comunidad.	55%	Aún debe fortalecer sus relaciones con la comunidad.	

Fuente: elaboración propia

En la séptima propiedad "Gestión Tecnológica" se evidencia el escaso uso de las TIC por parte de las Empresas 1 y 2 (cf. tabla 9). Aunque reconocen las ventajas que estas ofrecen para el crecimiento de la actividad económica de la organización, consideran que su inversión en este factor no ha sido representativa.

Tabla 9. Análisis de la propiedad Gestión Tecnológica

GESTIÓN TECNOLÓGICA		EMPRESA 1		EMPRESA 2	
Herramientas tecnológicas	59%	Reconoce la importancia de uso de las herramientas tecnológicas, pero no las aplica en todos sus procesos.	62%	Genera actividades que promueven el uso de tecnología, se adapta fácilmente a los procesos. Aún debe fortalecer el desarrollo de nuevas actividades para el mejoramiento de la empresa.	

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se identifica que indicadores como: mercadeo verde, mercadeo social y mercadeo con causa, pertenecientes a la octava propiedad "Gestión de Mercadeo", han sido muy poco trabajados por las Empresas 1 y 2 como se presenta en la tabla 10. En algunos casos, desconocen procesos para generar indicadores y en otros, a pesar de que cuentan con actividades descritas para el desarrollo de procesos de promoción, no los implementan.

Tabla 10. Análisis de la propiedad Gestión de Mercadeo

GESTIÓN DE MERCADEO		EMPRESA 1		EMPRESA 2	
Mercadeo verde	38%	No cuenta con parámetros, proveedores, canales y estrategias que les permita hacer uso de elementos que promuevan el cuidado del medio ambiente.	62%	Se encuentra en proceso de implementación de actividades que promuevan el cuidado del medio ambiente.	
Mercadeo social	73%	Procura ofrecer un servicio que genere satisfacción del mercado objetivo. Falta la generación de indicadores.	40%	Falta generar indicadores para medir el impacto en la prestación del servicio, el grado de satisfacción del cliente y el empleado y la transparencia en la comunicación.	
Mercadeo con causa	34%	Conoce la importancia de una estructura en las actividades de mercadeo, pero falta su implementación.	50%	Conoce la importancia de una estructura en las actividades de mercadeo, pero falta su implementación.	

Fuente: elaboración propia

En la novena propiedad “Percepciones y Prácticas de Asociatividad”, se observa interés por parte de las empresas en la generación de alianzas. Sin embargo, en las dos se presenta la necesidad de actualizar procesos vinculados a la cooperación con otros actores, lo cual implicaría mejorar la prestación de sus servicios (cf. tabla 11).

Tabla 11. Análisis de la propiedad Percepciones y Prácticas de Asociatividad

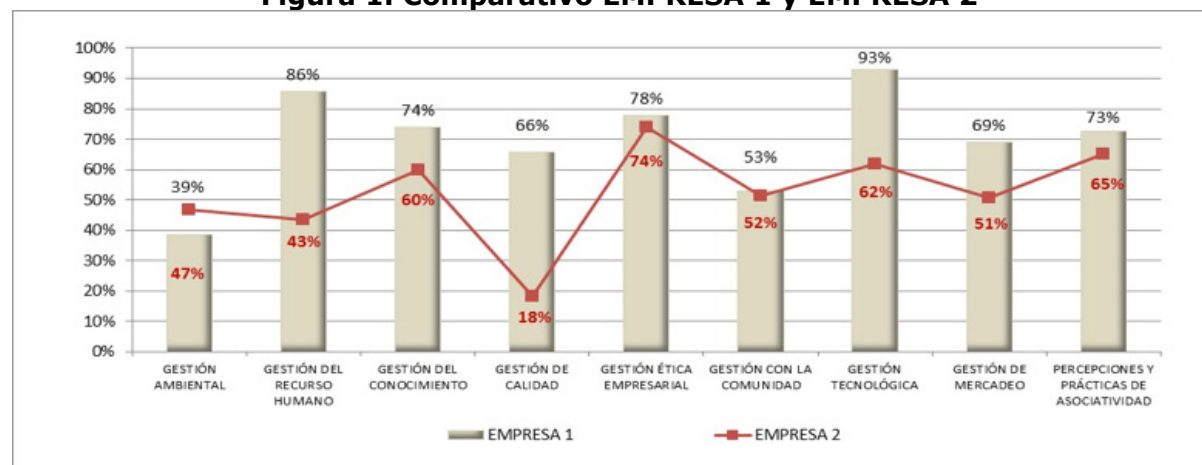
PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE ASOCIATIVIDAD		EMPRESA 1		EMPRESA 2
Interés por crear vínculos asociativos	36%	La empresa no ha generado espacios que promuevan la mejora continua en los procesos productivos.	36%	La empresa no ha generado espacios que promuevan la mejora continua en los procesos productivos.
Los que hablan por el sector	29%	Individualiza su participación frente al sector.	46%	Individualiza su participación frente al sector.
Asociatividad como estrategia con mercados internacionales	44%	Individualiza su participación frente al sector.	71%	Cumple con las normas, sin embargo, no ha generado suficientes alianzas que le permitan establecer una estrategia para su inserción en mercados internacionales.
Disposición para compartir experiencias con otros	70%	Aprovecha la experiencia obtenida por otras empresas, para aplicarla en el mejoramiento de procesos propios.	100%	Aprovecha la experiencia obtenida por otras empresas, para aplicarla en el mejoramiento de procesos propios.
Maximización productiva en sus procesos	21%	Falta desarrollar procesos que le permitan integrar, mejorar y actualizar la prestación de su servicio, para el incremento de su productividad.	71%	Falta actualización en procesos que le permitan integrar, mejorar y actualizar la prestación de su servicio, para el incremento de su productividad.
Sitios que considera son base de encuentros	53%	Aún tiene la concepción de realizar todas la actividades en la empresa.	66%	Aún tiene la concepción de realizar todas la actividades en la empresa.

Fuente: elaboración propia

Gracias a MIGSA se pueden igualmente hacer comparaciones de la gestión empresarial realizada por las dos empresas. En este sentido, la Empresa 1 registra un comportamiento favorable en los indicadores de Gestión Tecnológica y Gestión del Recurso Humano, con un 93% y 86% respectivamente (Figura 1), mientras que en el área de Gestión Ambiental presenta un comportamiento por debajo del 50%. En el caso de la Empresa 2, el mejor nivel de efectividad se evidencia en la Gestión de la Ética Empresarial con un 74%, mientras que el indicador de Gestión de la Calidad es el más vulnerable y debe realizar mayor énfasis para el mejoramiento de procesos (18%).



Figura 1. Comparativo EMPRESA 1 y EMPRESA 2



Fuente: elaboración propia

En este orden de ideas, mediante MIGSA podrá igualmente determinarse en el futuro sí las empresas han implementado mejoras para lograr mayores niveles de Gestión Sostenible y Asociatividad, las cuales pueden ser consideradas factor de competitividad. En efecto, este tipo de análisis tiene como objetivo dar a la empresa algunos puntos de referencia para que esta pueda reforzar su capacidad de mantenerse en el mercado y competir con otras (Danna-Buitrago et al., 2014).

BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, I.C. (2007). Electrónica colombiana de clase mundial. Fortalecimiento del clúster de eléctricos y electrónicos. Corporación Andina de Fomento (CAF), Colección PAC, Serie Clusters I.
- Bohórquez Vidal, M., & Ferrer Troncoso, H (2011). Propuestas de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las PYMES turísticas: Observaciones de empresarios en una prueba piloto. Anuario Turismo y Sociedad, XII, 27-46.
- Bohórquez Vidal, M., Ferrer, H. & Ramírez, M (2014). Diseño de indicadores de gestión sostenible para la competitividad de las pymes turísticas de Bogotá: algunos aspectos metodológicos. En Riveros Luque, E et al (coords.), Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad –MIGSA-, un aporte a la medición de la competitividad empresarial, desde el Grupo Competir, (pp. 3-33). Bogotá: Editorial Fundación Universitaria Los Libertadores.

- Braidot, N., Formento, H., y Nilconi, J. (2003). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMES industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total. Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina
- Cabrera, A., López, P., Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documento de investigación, administración de empresas, Universidad Central, (4).
- Castaño Restrepo, M. F. (2013). Modelo de gestión administrativa para el Restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali. Universidad autónoma de occidente, facultad de ciencias económicas y administrativas, Santiago de Chile.
- Castells, M. (2000). La era de la información: economía, sociedad y cultura. Edición Siglo XXI, Alianza editorial, Mexico.
- Danna-Buitrago, J., Alarcón, N., Gómez, M. (2014). Gestión sostenible y asociativa alcanzada por PYMES proveedoras del sector hidrocarburos de Yopal – Casanare, Teoría y praxis investigativa, Vol. 9, N. 1, enero-junio, 86-109.
- Díaz de Santos, D. (1995). El diagnóstico de la empresa. Guías de gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santos S.A, España.
- Hernández, R. A. (2001) Elementos de Competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano Documentación. CEPAL, Chile.
- Hinestroza, M., Gómez, J. & Quintero, L. (2009). Procesos de Asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional, Documento de investigación 44 Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Liendo, M & Martínez, A (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001, 311-319.
- Lozano, J. L. S. (2001). Las elecciones del 12-M en perspectiva: Una interpretación estratégica. Revista de estudios políticos, (114), 197-206.
- Lozano, F. (2010). La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia, Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, Julio-Diciembre, 5 (2), 161-191
- Molina, M (2005). Asociatividad y competitividad empresarial: lecciones aprendidas de la Cámara de Comercio de Bogotá. En C.d. Bogotá, líderes promotores de Asociatividad empresarial en Colombia: memorias del foro realizado en Bogotá el 25 y 26 de febrero de 2004. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá



- Pallares, Z., (2004). Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad. Fondo editorial Nueva Empresa, Bogotá D.C.
- Pérez, R., Nieto, M., Velásquez, A., Castellanos G., Garzón, G., Vargas, H., Alfonso N., Calixto N., Rodríguez A., Palacio, S., López, G., Vidal A., & López De Mesa J. (2009). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Editorial Universidad EAN, Bogotá D.C.
- PTP (2014). Caracterización y formulación estratégica regional del sector BPO, KPO e ITO en Colombia [en línea], disponible: www.ptp.com.co/documentos/3%20IDC_PTP_Entregables%202%20y%203%20Caracterizacion%20y%20Estrategia%20Regional_Publicado_III.pdf, recuperado : 2 de abril de 2014.
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2000). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism perspective. CABI, Cambridge.
- Rosales, R, (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. Revista Capítulos de SELA, julio-septiembre, Texas, 51, 311-319.
- Riveros Luque, E., Gómez O., Ferre, H., Ramírez, M., Castañeda, M., Toro, B., Lastra, A., Moreno, L., Corrales, J., Orsini, J., Bohórquez, M., Gómez, J., (2009). Competitividad y responsabilidad social de Pymes en Bogotá: Investigación y Estudios. Editorial Universidad Los Libertadores, Bogotá D.C.
- Riveros Luque, E., Umbarila, F., Bohorquez, M., Morales, E., Orozco, A., Huertas, L., Pacheco, M., Ramirez, M., Ferrer, H., Murillo, Y (2010). Bases conceptuales para establecer indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: Un aporte a la competitividad de las Pyme desde el desarrollo sostenible. Editorial Universidad Los Libertadores, Bogotá D.C.
- Riveros Luque, E & Gálvez, M (2014). Analisis de la prueba piloto para la validación del MIGSA. En Riveros Luque, E et al (coords.), Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad –MIGSA-, un aporte a la medición de la competitividad empresarial, desde el Grupo Competir, (pp. 157-190). Bogotá: Editorial Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Riveros Luque, E & López (2014). La validez de la matriz de indicadores para medir percepciones y prácticas asociativas. Reflexión metacognitiva en Bogotá, 2011. En Riveros Luque, E et al (coords.), Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad –MIGSA-, un aporte a la medición de la competitividad empresarial, desde el Grupo Competir, (pp. 37-57). Bogotá: Editorial Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Salgado, C. M. (2012). ¿Qué son los estudios organizacionales?. Revista Universidad EAFIT, 43(148), 9-24.



- Sánchez Báscones, M., García, E., Pardo, R. (2010). Análisis de herramientas de sostenibilidad y RSC para su aplicación a la industria de procesos. Revista de Estudios Empresariales, Segunda época, (2), 81-98
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, 2.
- Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. Trillás. México
- Vega, L. (2001). Gestión ambiental sistémica: un nuevo enfoque funcional y organizacional para el fortalecimiento de la gestión ambiental pública, empresarial y ciudadana en el ámbito estatal. Tercer Mundo Editores.

Anexo 1. Propiedades, Indicadores e Índices medidos por MIGSA

PROPIEDAD	INDICADOR	ÍNDICE
Gestión Ambiental	Sistema de Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de normas ISO 14001 y guía ISO 26000 • Implementación del sello ambiental colombiano SAC • Otros instrumentos de control de la contaminación y degradación ambiental
	Impacto Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia del impacto ambiental • Capacitación en impacto ambiental
	Trabajo con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios ambientales para los productos y servicios
	Utilización de recursos e insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad ambiental • Educación ambiental • Uso de materiales biodegradables
Gestión del Recurso Humano	Percepción del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Trato del personal • Condiciones del puesto de trabajo • Clima laboral • Programas de bienestar • Cultura organizacional • Relaciones con la familia del trabajador
	Empoderamiento del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de delegación de responsabilidades autoridades • Nivel de toma de decisiones

Gestión del Recurso Humano	Procesos de Potencialización del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal con criterios específicos • Inducción del cargo y de la empresa • Sistema salarial • Sistema de contratación • Formación integral del trabajador • Sistema de compensación e incentivos diferentes al salario • Sistema de promoción laboral • Sistema de salud ocupacional y seguridad industrial • Sistema de evaluación del desempeño por competencias • Programas de jubilación • Programas para el retiro laboral diferente a la jubilación
	Respeto a la Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de relaciones entre el trabajador y su familia • Programas de pasantías y otros espacios para apoyar la formación de menores de edad para posteriores vinculaciones
	Manejo de Conflictos con los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de incidencia en las decisiones organizacionales
Gestión del Conocimiento	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios para la innovación • Aprovechamiento del Know How de la organización • Aprovechamiento de la tecnología para la innovación • Generación de una cultura organizacional para la innovación • Influencia del entorno en la innovación • Frecuencia de la innovación • Medición del impacto de la innovación • Recurso humano competente
Gestión de la ética empresarial	Principios éticos	<ul style="list-style-type: none"> • Código de ética • Ética profesional • Comunicación con los proveedores • Difusión de los principios éticos
	Principios éticos con la competencia	Relaciones con la competencia
	Principios éticos con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores • Contratación de proveedores • Seguimiento con los proveedores
	Principios éticos con los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los trabajadores
	Principios éticos con el gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con el gobierno
	Principios éticos con los socios o accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con socios o accionistas

Gestión Tecnológica	Herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del desarrollo tecnológico • Capacitación en el manejo de tecnologías • Adaptación e innovación tecnológica • Investigación y desarrollo de proyectos tecnológicos • Patentamiento • Comercialización tecnológica
Gestión con la comunidad	Modalidades de compromiso con la comunidad	<p>Acción social directa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donaciones en efectivo • Donaciones de productos o servicios • Premios • becas • Uso de instalaciones <p>Acción social con intermediación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo institucional • Patrocinios • Padrinazgo • Construcción de infraestructuras <p>Acción social compartida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones empresariales de membrecía • Alianzas temporales • Alianzas formales con el sector público o privado <p>Desarrollo propio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos y programas sociales • Fundaciones corporativas
	Impacto de la acciones para el beneficio de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la acción social • Impacto de la gestión social
Gestión de Calidad	Tecnología Blanda	<ul style="list-style-type: none"> • herramientas para la implementación de sistemas DE SISTEMAS DE CALIDAD
	Actividades para el Mejoramiento Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamiento de rutina • Gerenciamiento de mejora • Actividades para DIRECCIONAR LA EMPRESA
	Calidad de los Productos o Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción de la calidad realizada, programada y necesaria • Ciclo PHVA

Gestión de mercadeo	Mercadeo verde	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquetas y empaques • Responsabilidad social y ambiental como valor agregado • Participación en redes ambientalmente responsables • Selección de proveedores ambientalmente responsables • Canales de distribución comprometidos con el medio ambiente • Estrategias de comunicación que promuevan la responsabilidad ambiental • Estructura de precios acorde a los costos ambientales
	Mercadeo social	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción real de las necesidades del segmento objetivo • Transparencia y veracidad en la comunicación de sus productos y servicios y de lo que realiza en el ámbito social • Grado de interés en el bienestar de la sociedad a partir de su actividad
	Mercadeo con causa	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de compromiso de la empresa con una causa específica • Estructura de mercadeo a partir de una causa específica
Percepciones y prácticas de Asociatividad	Interés por crear vínculos asociativos	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de encuentro • Capacitación que contribuye a la mejora de procesos productivos • Conocimiento de nuevas tecnologías • Confianza • Relaciones de cooperación
	Quiénes son los que hablan por el sector?	<ul style="list-style-type: none"> • Gremios • Estado • Iniciativa propia • Aprendizaje
	Asociatividad como estrategia con mercados internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento entidades • Gestión de alianzas • Cumplimiento de normas • Capacitación
	Disposición a compartir experiencias con otros	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking
	Maximización productiva en sus procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto ambiental • Tecnología limpia • Grado de integración hacia adelante o hacia atrás • Sellos de RSE y ambiental y exigencia de los mismos a proveedores
	Sitios que considera que son base de encuentro	<ul style="list-style-type: none"> • Lugares específicos de iniciativa propia • Propuestos por el gremio • Propuestos por el sector público

