

**DIAGNÓSTICO DE GREAT PLACE TO WORK COMO PARTE DE ESTRATEGIA  
DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PROCOLOMBIA**

**JACKLIN CRISALIA TEQUIA GUZMAN  
RICARDO ANDRES PEÑUELA CASTELLANOS**

**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTA, D.C. NOVIEMBRE  
2014**

**DIAGNÓSTICO DE GREAT PLACE TO WORK COMO PARTE DE ESTRATEGIA  
DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PROCOLOMBIA**

**JACKLIN CRISALIA TEQUIA GUZMAN  
RICARDO ANDRES PEÑUELA CASTELLANOS**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional**

**Asesor**

**DUSTIN TAHISIN GOMEZ RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTA, D.C. NOVIEMBRE**

**2014**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Bogotá, D.C., noviembre de 2014

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

<b>1. TITULO DEL PROYECTO</b> .....	6
1.1 Línea de Investigación.....	6
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	8
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	8
3.1 CRITERIOS DE JUSTIFICACIÓN.....	8
<b>4. ALCANCE DEL PROYECTO</b> .....	10
4.1 COLOMBIA.....	11
El presente documento se realizará con el referente del organismo de promoción Procolombia, en la implementación de GPTW, como parte de la estrategia de Internacionalización.....	
<b>5.1 MARCO DE REFERENCIA</b> .....	13
MARCO DE ANTECEDENTES.....	13
5.2 ANTECEDENTES NACIONAL.....	13
Dentro de las empresas en colombianas que han implementado Great Place to Work para sus empleados encontramos con las siguientes:.....	
5.3 ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	14
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	15
<b>7. MARCO REFERENCIAL</b> .....	16
<b>7.1 GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA</b> .....	16
7.2 SECTOR ECONÓMICO.....	17
<b>8. GREAT PLACE TO WORK</b> .....	18
<b>9. CAPÍTULO I</b> .....	19
<b>Determinar las características de Internacionalización de Procolombia antes de utilizar Great Place to Work</b> .....	
9.1 ¿Porque se internacionalizan las empresas?.....	19
9.2 Aspectos positivos de la Internacionalización:.....	21
9.3 Aspectos negativos en el proceso de Internacionalización:.....	22

9.4 Necesidades de la internacionalización.....	23
9.5 Procolombia antes de la internacionalización, una empresa mas.....	24
<b>10. CAPÍTULO II.....</b>	<b>26</b>
<b>Identificar la Internacionalización de Procolombia basado en Great Place to Work.....</b>	<b>26</b>
Tabla 1: Implementación de GPTW en áreas internas de Procolombia.....	28
Tabla 2: Implementación de GPTW en áreas internas de Banco de Occidente.....	29
Tabla 3: Implementación de GPTW en áreas internas de Sodimac Colombia.....	30
Tabla 4: Implementación de GPTW en áreas internas de Equion Energy Limited.....	30
Tabla 4: Implementación de GPTW en áreas internas de Yambal.....	32
<b>11. CAPÍTULO III.....</b>	<b>33</b>
11.1 Describir el crecimiento de Procolombia a partir de la implementación de la certificación como Great Place to work.....	33
<b>12. A MANERA DE CONCLUSIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>13. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>39</b>
<b>13.1 A PROCOLOMBIA.....</b>	<b>39</b>
13.2 A LOS EMPRESARIOS.....	39
<b>13.3 A LAS EMPRESAS.....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>40</b>

## **1. TITULO DEL PROYECTO**

### **DIAGNÓSTICO DE GREAT PLACE TO WORK COMO PARTE DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PROCOLOMBIA**

#### **1.1 Línea de Investigación.**

**Línea de investigación de la facultad:** 2. Identificación de Factores de éxito exportador e importador y análisis de casos exitosos de Empresas Exportadoras e Importadoras en Bogotá D.C. y Cundinamarca.

**Tema:** Innovación como estrategia de internacionalización de las empresas colombianas.

#### **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El presente documento se pretende describir como la implementación de la cultura laboral en las interacciones tienen lugar en algunos de los procesos humanos de las empresas, y su consecuente efecto en la internacionalización de las mismas, ya determinada por diversos factores o elementos (tecnológicos, financieros, mercadotécnicos, etc.), es la influencia en los procesos humanos que parecen ejercer el mayor efecto para lograrla. Por consiguiente la idea surgió al comprobar que la mayoría de las empresas no cuentan con ambiente laboral agradable. La no implementación, suele generar una fuerte influencia en la productividad o servicio que se preste. (Acosta, 2002)

La implementación de Great Place to Work permite identificar la seguridad y potencial de sus empleados no solo en remuneración, sino que refleja cómo cada uno puede enfocarse y proyectarse de manera personal en la organización y la organización misma, donde el

crecimiento entre la vida personal y laboral promueve el sano equilibrio entre las obligaciones laborales y el hogar.

Las compañías deben promover ambientes laborales aptos para sus empleados, debido a la internacionalización de las empresas no solo consiste en llevar sus productos y servicios a otros lugares, que van de la mano del crecimiento de sus subordinados, es por eso que este proyecto tratara de mostrar las ventajas que tiene ser reconocido por el Great Place to Work lo cual permitirá alcanzar su objetivo de internacionalización.

*“En Great Place to Work, creemos que cualquier empresa, de cualquier industria en cualquier país puede convertirse en una Excelente Lugar de Trabajo, y todas y cada una de sus organizaciones continúan convirtiendo esta creencia en realidad” (GREAT PLACE TO WORK, 2014-pag 3).*

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la internacionalización de Procolombia es posible basada en la implementación del Great Place to Work?

Sectores como las confecciones, las autopartes y las manufacturas en hierro y acero, que han estado dirigiéndose a lugares impensables como Mónaco, Finlandia Eslovenia, Estonia, Hungría, Tanzania o Croacia entre otros, demuestran el reto que ha asumido el país con la internacionalización de sus instituciones al expandir la industria, para las empresas nacionales de todos los tamaños, donde se han visto multiplicadas todas las oportunidades de exportación debido a la alta demanda de todos los productos y servicios que ofrece Colombia. Este es un reto conocido para Procolombia, que está en la obligación de enfrentar la competencia, ofreciendo lo mejor a los consumidores con las asesorías,

acompañamientos y la promoción de la inversión extranjera que para la industria la mayoría son pymes (Lacouture, Maria Presidenta de Proexport Colombia, 2014).

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una descripción del éxito de Procolombia, mediante la implementación del Great Place to Work con el propósito de fortalecer la estrategia de internacionalización.

### **2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las características de Internacionalización de Procolombia antes de utilizar Great Place to Work.
- Identificar la Internacionalización de Procolombia basado en Great Place to Work.
- Describir el crecimiento de Procolombia a partir de la implementación de la certificación como Great Place To Work.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

### **3.1 CRITERIOS DE JUSTIFICACIÓN**

Las compañías deben promover ambientes laborales aptos para sus empleados, debido a la internacionalización de las empresas no solo consiste en llevar sus productos y servicios a otros lugares, que va de la mano del crecimiento de sus subordinados, este documento tratara de mostrar las ventajas que tiene ser reconocido por el Great Place to Work permitiendo alcanzar su objetivo de internacionalización.

Según las líneas de investigación de la Universidad ECCI, donde *“Identificación de factores de éxito exportador e importador y análisis de casos exitosos e Empresas*



*Exportadoras e Importadoras en Bogotá D.C y Cundinamarca.*” La información de esta investigación puede ser útil para que las empresas se ayuden a resolver problemas e inquietudes de origen estratégico para la creación de una mentalidad y cultura organizacional donde se erradique la idea de invertir en el bienestar de los colaboradores no es perder el tiempo ni el dinero. Donde este tipo de proyectos para lograr la certificación se implementan en todos los tipos de empresas en los diversos sectores y no solo de productos sino también de servicios.

Los cambios organizacionales se pueden aplicar en una o todas las áreas, en algunos procesos específicos, o en toda la compañía, pasando por la estructura, la tecnología, la ubicación física o los colaboradores de la misma.

Infraestructura: El cambio sea para una modificación física a un alto nivel o por temas derivados de la ergonomía, funcionalidad, estética o simplemente disponibilidad de espacio.

Estructura de la Organización: la estructura de la empresa está dividida por la manera como están definidas las tareas y así mismo su organización, los cambios se pueden implementar de manera funcional cuando se refiere a la misión, visión y/o objetivos. En cuanto a la disminución de la burocracia establecido en los objetivos de Great Place To Work, se pueden modificar las funciones departamentales, el organigrama, rediseñando los puestos de trabajo e incluso un cambio de horario pueden generar un ambiente de compensación y equilibrio entre los empleados.

Tecnología: Primordialmente en este tipo de cambios no es solo la tecnificación de los procesos sino la aplicación y mejora de los conocimientos tanto en la sensibilización del que y de quienes los realizan.

Productos y servicios: Aunque no es un tema de cultural, se debe tener en cuenta que cualquier cambio que se implemente en las otras áreas administrativas afecte las áreas productivas (Acosta, 2002).

#### **4. ALCANCE DEL PROYECTO**

Bogotá siendo la capital de Colombia, se ubica en el centro del país sobre la Cordillera de los Andes a 2.600 metros sobre el nivel del mar, tiene una población cercana a los ocho millones de habitantes provenientes de todos los puntos cardinales del mundo. Es una ciudad tan diversa como el país entero, es el centro cultural más importante de Colombia.

De acuerdo al último ranking publicado por la Asociación Nacional de Congresos y Convenciones – ICCA de países y ciudades con mayor realización de eventos a nivel mundial, Bogotá pasó a convertirse en la primera ciudad del país con mayor número de eventos realizados, en América Latina mejoró su posición del 9 al 6, y en el mundo se ubicó entre las primeras 50 ciudades al ubicarse en el puesto número 47, subiendo 32 lugares en el ranking mundial en solo un año. (Espectador, 2011)

Bogotá es una ciudad en constante transformación, su renovación urbana es notable en todos los sectores: el sistema de transporte masivo Transmilenio cambió la cara de las principales vías de la capital, nuevos edificios de oficinas, hoteles, centros comerciales y vivienda, así como la construcción y mejoramiento de parques y bibliotecas brindan el

reconocimiento mundial de premios y catalogada como una de las 31 ciudades por visitar según el NEW YORK TIME en el 2010 (TIEMPO, 2007).

El índice de competitividad tiene como objetivo fundamental medir de una manera robusta los diferentes aspectos que afectan o interfieren sobre el nivel de competitividad de los departamentos de Colombia. Este está basado en el marco conceptual del Foro Económico Mundial, el cual ha sido referente para la medición de competitividad de los países a nivel mundial. Según este ente la competitividad es definida como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad”.

La ciudad de Bogotá ha presentado un nivel de competitividad el cual es el más alto del país, ya que ha obtenido un puntaje de 7,54 sobre 10. Es así que ha obtenido el primer puesto entre 32 departamentos, lo cual la hace una ciudad más atractiva para atraer tanto la inversión como el turismo, también representa un crecimiento significativo en la escala de competitividad a nivel mundial. Esta puntuación es tomada de tres pilares o factores que componen la calificación, los cuales son condiciones básicas, eficiencia, satisfacción y diversificación. Para lograr esta calificación cada uno de estos pilares es válido aclarar que van enfocados a varios factores que los componen como: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud, medio ambiente, innovación, eficiencia, inversión, deserción escolar etcétera... (Universidad del Rosario, 2013).

#### **4.1 COLOMBIA**

El país se encuentra ubicado en sur america, en la zona tórrida entre el oceano Atlantico (mar caribe) y el ocenao pacifico, sus verties limitan al norte con el País Panama, y al sur con el Amazonas, cuenta con una superficie de 1.138.00 km aproximadamente, Colombia

esta en el meridiano de Greenwich y ocupa el séptimo lugar por su extensión, además se encuentra entre los países Venezuela, Brasil, Perú, Ecuador y Panamá. Es un país con importantes fuentes hídricas, variedad de regiones climáticas y una zona costera en la cual existen varias islas. Entre sus principales actividades económicas se pueden destacar la minería, agricultura, ganadería, pesca y la industria. Su moneda es el Peso Colombiano, sin dejar a un lado que cuenta con un sistema de divisas controlado por el Banco de la República (Editorial Larousse).

El PIB de Colombia acumulado cuenta con una variación de 6.4%, el índice de precios del consumidor 0.20%, para el año 2014, su tasa de desempleo ha estado por debajo de un dígito, al mes de julio esta fue de 9.3%, su población aproximada se encuentra por los 47 millones de habitantes para el año 2014 (Banco de la República, 2014).

En el informe nacional de competitividad años 2013-2014, Colombia se mantiene en la posición número 69 entre 148 países, no ha cambiado desde la última medición realizada hace cuatro años realizada por el WEF, esta medición está basada en diferentes variables las cuales tienen una puntuación que le permiten ubicarse dependiendo del resultado de estas, algunas de estas o grupos de acciones que son tenidos para determinar la ubicación de competitividad de los países son la educación, salud, pensiones, tecnología, infraestructura, transporte, sistema financiero, sistema tributario, corrupción política comercial etcétera... (Consejo Privado de Competitividad, 2013-2014)

El presente documento se realizará con el referente del organismo de promoción Procolombia, en la implementación de GPTW, como parte de la estrategia de Internacionalización

## **5.1 MARCO DE REFERENCIA**

El presente documento permite dar a conocer las formas de como los nuevos enfoques del de la internacionalización han surgido desde hace aproximadamente quince años, en virtud por ejemplo a que las exportaciones han sido una de las fuentes de crecimiento de América Latina en los últimos cinco años. Pero para el caso de Colombia la mayoría de las empresas pertenecen a la clasificación de micro y pequeñas empresas, lo que llevaría a pensar que no es viable una cultura organización ni se es posible establecer un ambiente laboral ideal para los colaboradores de las diferentes empresas, siendo este un factor reciente que influye en el desarrollo y expansión de la industria.

## **MARCO DE ANTECEDENTES**

### **5.2 ANTECEDENTES NACIONAL**

Dentro de las empresas en colombianas que han implementado Great Place to Work para sus empleados encontramos con las siguientes:

Según el listado de las mejores empresas para trabajar en Colombia encontramos a MOVISTAR COLOMBIA que cuentan con más de 3644 empleados Movistar es considerada como uno de los líderes en el servicio en la rama de las telecomunicaciones, debido a sus atributos de agilidad, capacidad de ajuste de precios, confiabilidad y diseño de productos acordes a las necesidades específicas de los clientes.

Además se encuentra en la lista de dichas empresas. ASEGURADORA SOLIDARIA, donde ellos manifiestan que lo fundamental en su empresa es que lo que más pueden

conocer son las percepciones de las personas y es el contraste de esas percepciones, a través de instrumentos técnicamente validados, que permite concluir cómo se encuentra el ambiente laboral como un todo y cuáles, eventualmente, podrían ser las mejores oportunidades de mejoramiento o los mayores logros de una organización. En dicha lista también se presentan con un alto índice de orgullo por su equipo de trabajo es en BELCORP, donde ellos indican “Esto es resultado del trabajo en camaradería que hacemos, con eventos para resaltar los logros y la integración. Dependiendo de los objetivos y de los gustos, cada equipo propone la actividad que desea realizar”, señala (Telefonica Movistar, 2013 - pag 2) y (Great Place to Work, 2014 - pag 37).

### **5.3 ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

Pero en dicho listado también se encuentran las empresas que a nivel internacional han implementado la metodología de mejorar la calidad de vida y ambiente laboral de sus colaboradores a través del Great Place to Work, como por ejemplo GOOGLE donde es la compañía líder mundial en el sector de tecnología e innovación en internet, que conecta diariamente a millones de personas con información y las ayuda a compartir el mundo. Sus áreas de negocio, entre otras, van desde potentes motores de búsqueda, pasando por tecnología móvil y redes sociales. Su inversión en innovación, capacitación, bienestar y desarrollo es constante, tanto en equipamientos como en la principal fortaleza de la compañía: sus colaboradores y su talento. También encontramos a KIMBERLY CLARK donde ponen especial énfasis en el afianzamiento de una cultura del ambiente de trabajo sostenida en los pilares de la capacitación para el desempeño de sus colaboradores y la promoción profesional, el equilibrio laboral y personal, y la fortaleza de la comunicación y el liderazgo. Basándose en un espíritu único de confianza, comunicación, innovación y

dedicación, y a través de iniciativas que evolucionan año con año, en Kimberly-Clark persiguen el bienestar de sus colaboradores. Programas como Vivir Bien o K-C Equilibrio, dirigidos a cuidar aspectos físicos y emocionales, atienden al objetivo de ayudar a querer más al ámbito de trabajo. Y finalmente se cita a una de las mayores compañías en envíos a nivel internacional como lo es FEDEX donde el voluntariado se encuentra arraigado en la cultura corporativa de FedEx. La semana anual de “Carreras en FedEx” le brinda a miembros de FedEx de todo el mundo la oportunidad de hacer una diferencia en sus propias comunidades” (Great Place to Work, 2014 - pag 24).

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

La propuesta metodología del presente estudio se basa en la construcción de diversos métodos o estudios de investigación de la siguiente manera:

**Método Analítico:** Al momento del procesamiento de la información recopilada de la internacionalización de Procolombia, durante la primera etapa del proyecto, la misma que una vez seleccionada, se extraerán los elementos relevantes y esenciales para la fundamentación de nuestros objetivos.

**Método Sintético:** Mediante el desarrollo y elaboración de las conclusiones, estas nos permitirán la elaboración de nuestras recomendaciones para la solución al problema de investigación. Posteriormente para evidenciar los resultados de Procolombia y al momento de elaborar el resumen en el marco teórico

**Método Deductivo:** Una vez elaboradas las conclusiones y recomendaciones, determinaremos los resultados del proceso de investigación en las conclusiones. Respecto a

las recomendaciones, se proyectara para que la propuesta presentada sea aprovechada para enriquecer el conocimiento sobre el tema bajo investigación.

## **7. MARCO REFERENCIAL**

### **7.1 GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA**

Procolombia es una entidad estatal colombiana la cual está encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales. Sus funciones las realizan a través de una red de oficinas a nivel nacional como internacional, donde brinda asesoría y soporte a los clientes. Esta tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C. en la Calle 28 No. 13A - 15. Pisos 35 y 36, además cuenta también con oficinas tanto a nivel nacional e internacional, entre algunas se pueden recalcar las de Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Pereira en Colombia. Norteamérica, Centroamérica, Suramérica, Europa y Asia. Procolombia nace en noviembre del año 1992 como un fideicomiso con recursos públicos y régimen administrativo de carácter privado según los lineamientos establecidos en el decreto 2505 de 1991. (Presidencia de la Republica, 1991).

Al comienzo de la década del noventa, el país inicio un proceso de apertura económica hacia los mercados internacionales hace que se realice una adecuación del comercio donde permita dar soporte al nuevo modelo económico. Se constituyó mediante la celebración de un Contrato de Fiducia Mercantil entre la nación, representada por Bancoldex y la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. Fiducoldex, filial de Bancoldex. En la ejecución del contrato de Fiducia, Fiducoldex en calidad de Fiduciario asumió el manejo administrativo, financiero y jurídico del fideicomiso, de tal manera que Procolombia debía responder de manera exclusiva por la tarea de promoción de exportaciones no tradicionales.



Procolombia que se había ocupado de la administración de servicios o instrumentos financieros y no financieros para las exportaciones. En 1994, la Junta Asesora de Procolombia adoptó los lineamientos estratégicos que permanecieron hasta 1998 y que en términos generales constituían las bases sobre las cuales se estructurarían las políticas futuras de la entidad. En 1998 se formuló el Plan Estratégico Exportador, como resultado de un trabajo de concertación y compromiso entre el sistema de comercio exterior, la totalidad de entidades públicas que tienen relación con el sector y la empresa privada. Fue así como se construyó una política de Estado frente a la internacionalización, coherente, coordinada y con compromisos de acción del Gobierno nacional, regional y del sector empresarial. Procolombia, orienta su gestión a las políticas lideradas por el Ministerio y atiende las nuevas responsabilidades asignadas por la Presidencia de la República. Adicionalmente para el año 2005 con el fin de mejorar la percepción del país en el exterior, se crea un área de imagen la cual lidera e implementa la estrategia de marca país la que tuvo como nombre Colombia es pasión. Para concluir cabe recalcar que los recursos del fideicomiso se acaban en el año 2009 y 2010, es así que la entidad empezó a recibir recursos del Presupuesto nacional para su funcionamiento, a partir del año 2011 los recursos de Procolombia comienzan a ser incluidos como transferencia del MCIT (Econometría Consultores, 2012)..

## **7.2 SECTOR ECONÓMICO**

Según el centro de información de Procolombia, este fomenta la realización de negocios internacionales a través de:

Identificación de oportunidades de mercado.

Diseño de estrategias de penetración de mercados.

Internacionalización de las empresas.

Acompañamiento en el diseño de planes de acción.

Contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional.

Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en Colombia.

Alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios. (Centro de información Proexport. Colombia Trade, 2014).

## **8. GREAT PLACE TO WORK**

Es un instituto de consultoría creado en el año 2002, donde su sede principal está en San Francisco, California, EE. UU., donde su fundador ROBERT LEVERING plantea como misión el mejoramiento continuo de la sociedad tan solo con algo básico como es el ayudar a las organizaciones a transformar sus empresas en lugares excelentes para trabajar y así se ayuda a toda la organización. Las estrategias de los consultores de GREAT PLACE TO WORK van desde cambiar la metodología y pensamiento negativo de los gerentes, donde tienen que llegar a liderar las estrategias y cambios necesarios para la implementación no de una norma sino de un estilo de vida, en los lugares de trabajo, donde se pasa la mayoría de horas diarias. Es por ello que cada año y por cada país donde el instituto tenga sede se publica la lista de las mejores empresas para trabajar según el lugar, y es allí donde se indican los criterios y lo que cada empresa emprendió para dejar de ser una empresa de pensamientos monotemáticos de producción, a empresas preocupadas y dispuestas a ofrecer un buen ambiente laboral a sus colaboradores, que estando satisfechos con su lugar de

trabajo mejoran su capacidad y efectividad laboral. *“Great Place to Work Institute es una organización internacional de investigación y consultoría, dedicada exclusivamente al estudio del clima organizacional. Desde hace más de 25 años asesora y acompaña a las organizaciones en la creación de culturas de confianza”* (2011 GREAT PLACE TO WORK(R)INSTITUTE, 2011 PAG - 6).

## 9. CAPÍTULO I

### Determinar las características de Internacionalización de Procolombia antes de utilizar Great Place to Work.

#### 9.1 ¿Porque se internacionalizan las empresas?

Más allá de la necesidad de una internacionalización como lo plantea la teoría de Uppsala donde *“La hipótesis principal de este modelo consiste en considerar que muchas empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando son aún pequeñas y las expanden gradualmente. Así, la empresa se desarrolla primero en su mercado nacional y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones de crecimiento.”* se debe empezar por el deseo, el cual sin la motivación y el compromiso, se puede desistir en cuanto empiecen a aparecer los primeros obstáculos y errores, incluso sin tener en cuenta el riesgo del proyecto donde se genere al grupo de trabajo, inversionistas y la compañía en general [Ote08].

La internacionalización al verse como una alternativa para el desarrollo de la empresa debe enfocarse como una estrategia de éxito y superación e implementación parámetros globales que permitan una incursión en mercado global, algunos parámetros más sobresalientes para la internacionalización son:

Crecimiento de las ventas y de la rentabilidad	La exportación implica dirigirse a mercados de mayor potencial de ventas o de beneficios, por ser de mayor tamaño, menos competidores o porque sus consumidores disponen de mayor renta disponible
Prolongar el ciclo de vida del producto	La exportación a países menos desarrollados también puede permitirnos mantener, e incluso

	<p>incrementar, las ventas de productos que en nuestro mercado nacional están ya obsoletos y en declive.</p>
<p>Compensar el incremento de la competencia</p>	<p>La entrada de nuevos competidores tiende a reducir la cuota de mercado y los beneficios de las empresas. La exportación puede permitirnos actuar en mercados menos competidores y mantener, e incluso incrementar, las ventas y los beneficios de la empresa</p>
<p>Mantener la actividad y diversificar los riesgos</p>	<p>En momentos de crisis económica la exportación permite dar salida a los excedentes, que el mercado nacional no es capaz de absorber, pues siempre existen mercados cuyos ciclos económicos no coinciden con el nuestro</p>
<p>Compensar la estacionalidad de la demanda o de la oferta</p>	<p>En los sectores donde existe una marcada estacionalidad de la demanda o de la oferta, operar en los mercados internacionales puede ayudarnos a evitar o reducir las oscilaciones que esta produce en las ventas y los beneficios de la empresa</p>

Fuente: Libro Business Pocket – Internacionalización. (Otero, 2008)

## 9.2 Aspectos positivos de la Internacionalización:

### Financieramente

Facilidad a financiación internacional.

Comercialmente

- Incursión en mayores mercados.
- Ventas más estables.
- Acercamiento al cliente.
- Optimización de la imagen de la empresa.
- Eliminación de barreras comerciales y jurídicas.

Productivamente

- Se utiliza la capacidad de producción.
- Se hace uso máximo de las economías a escala.
- Se aumenta la ventaja competitiva.
- Optimización de los recursos a utilizar y sus residuos.

Fuente: (Levering, 1990), (Castellanos, 2007)

**9.3 Aspectos negativos en el proceso de Internacionalización:**Financieramente

- La no existencia de acuerdos crediticios para la exportación.
- Situación variable de tasa cambiaria.

Comercialmente

- Escaso conocimiento de estrategias comerciales.
- Falta de contacto con posibles clientes extranjeros.
- Dificultades logísticas.
- Falta de conocimiento en el actuar de la cultura del mercado en destino.
- Dependiendo del mercado destino, así mismo son los elevados costos de transporte.

Culturalmente

Diversidad de Idiomas.

Diversidad de culturas, costumbres, normas, tradiciones y gustos.

#### Legalmente

Barreras comerciales.

Diversidad de controles y normas, dependiendo el gobierno de mercado destino (sanitarios, normas técnicas, de calidad, de sanidad y seguridad).

Protección de la producción nacional del mercado destino.

#### Nacionalmente

Falta de apoyo del gobierno local y nacional.

Intereses bancarios altos para la financiación.

Falta de apoyo del sector comercial e industrial.

Fuente: (Gerber, 1997)

### **9.4 Necesidades de la internacionalización**

Las necesidades que con llevan a la internacionalización de una empresa no está simplemente dada por los cambios tecnológicos que mejoran sus costes de producción que les permiten obtener precios competitivos que permiten tener una mayor ventaja frente a sus competidores; esta actuación permite a las empresas en países ajenos tener presencia en estos otros lugares con el fin de maximización de la riqueza de la compañía y reducción de costos operativos (Jarillo, 1994).

¿Qué sucede con la internacionalización de las empresas de servicios?

Para el sector de servicios o empresas que sirven a otros sectores industriales, siendo este el caso de Procolombia, su internacionalización es producto del resultado de la internacionalización de las empresas de los diferentes sectores, es así que debe buscar el

camino de la internacionalización y alinearse a medida que sus clientes buscan ese rumbo para los objetivos de estas.

¿Qué otros motivos llevan a que las empresas se internacionalicen?

Un factor predominante es la homogenización de gustos en un gran porcentaje de los consumidores, derivados del margen de pérdida de identidad cultural.

Se puede tomar esta decisión como reacción ante el ataque de un competidor internacional que llega al mercado con una agresiva incursión en dichos mercados.

El despertar de la idea, la cual puede presentarse de múltiples maneras, puede surgir de un análisis sistemático de las posibilidades de expansión de una empresa en las reuniones organizadas por la dirección.

Como una manera de compensar o amortiguar caídas del mercado interno, o la estimulación de los diferentes sectores de los países. Conferencia en los sectores donde el tema de las necesidades de exportación y/o expansión hacia otros lugares. Impulsores o promotores de carácter interno y externo, donde participan las cámaras y comercio, las asociaciones o gremios de los sectores de una economía, los bancos, las agencias gubernamentales dedicadas a la promoción de las exportaciones. En los internos en su mayoría se relacionan con los miembros de la alta dirección de las empresas, quienes muestran cierto interés en penetrar nuevos mercados, y es allí donde se inicia la activación de esta necesidad de expansión. Pero sin embargo estos no son suficientes para iniciar el proceso, sin que con ellos se justifique. (Jarillo, 1994)

### **9.5 Procolombia antes de la internacionalización, una empresa mas.**



Procolombia en las décadas pasadas era consciente de lo importante que era fortalecer su regionalización e implementaba para ello programas para establecer mecanismos de cooperación entre sucursales regionales para sus principales aliados, de tal forma que se lograra mayor efectividad en los departamentos. Pero en dichos programas no presentaban canales de comunicación y participaciones eficientes, que lograran establecer vínculos en el momento de la planeación de los entes territorios, lo cual no permitía un vínculo sólido en la recepción de información y transmisión de información tanto para la capacitación de sus empleados como para la asesoría de los mismos hacia el sector empresarial. Es por ello que para el año 2006 recibe evaluación del modelo institucional por parte del Departamento Nacional de Planeación con el fin de que establezca metas que mejoren la cantidad de empleados y una mayor inversión económica que permita el impulso efectivo hacia las empresas locales, incrementando no solo su capacidad laboral sino también optimiza las habilidades de los trabajadores en el ámbito profesional de cada una de las ramas y sectores económicos de los que son partícipes dando asesorías. En dicha evaluación institucional también se establecían recomendaciones hacia los funcionarios de Proexport, los cuales deberían presentar aptitudes permeables para la innovación, donde es manifestado como una competencia básica que se debe presentar en el proceso de selección. También se les solicita incorporar profesionales en las sedes regionales, debido a que su mayor nivel de conocimiento pueda asesorar en temas de exportación en los mercados. Y debido a la mayor rotación de personal que presentaba Proexport, el DNP solicita que se mejore la forma del seguimiento a dicho personal, debido a que esto generaba una fuga de conocimiento por cada asesor que se retiraba de la entidad, es por ello que se sugería que se implementara un modelo estandarizado de conocimiento según el nicho de mercado que

maneja, y así mismo establecer que funcionarios son claves, con su respectivo respaldo en preparación y reconocimiento en el organigrama institucional.

Todo ello nos demuestra como Procolombia al ser de nivel nacional, no presentaba un ambiente laboral que permitiera el compromiso y la motivación de sus funcionarios para con la entidad, que presentaba una desorganizada distribución de labores y no tenía una capacitación estándar para sus asesores que les permitiera obtener una satisfacción tanto del cliente externo como del interno. Presentando fuga de información, baja cobertura de capacitación a sus funcionarios regionales, donde se generaba un ambiente de exclusión y falta participación en escasos planes de mejora que se pudiera presentar en la institución.

[Dep13]

## 10. CAPÍTULO II

### **Identificar la Internacionalización de Procolombia basado en Great Place to Work.**

Como una de las promotoras de las exportaciones, Proexport se ha desarrollado y evolucionado hasta ser la encargada de promover la inversión extranjera directa y el turismo en Colombia. A nivel mundial las entidades equivalentes también han ampliado

otras actividades además de las exportaciones. En virtud Proexport a nivel mundial enlaza promoción de exportaciones, inversión y turismo.

Los recursos humanos y las estrategias relacionadas con el recurso humano eran factores que no se tenían en cuenta en Procolombia, hace 7 años no se podía hablar de alguna política implementada para estos temas. Pero el concepto ha cambiado después de que se implementó la cultura de Great Place to Work, con lo que se logró que sea una de las mejores empresas para trabajar tanto en Colombia como a nivel Latinoamérica. Destacando factores que no se tenían presentes como el establecimiento de sistemas de selección, reconocimiento a los empleados, compensación, mejoramiento del clima organizacional y una definición de la estructura del proceso de recursos humanos es donde se establece que se logró gracias a estas nuevas estrategias, que le permite a Procolombia presentar un índice de rotación de personal muy bajo en relación con años anteriores donde paso de un 46% a un 5% en el año 2013. Como uno de los principales avances se resaltan estrategias de reclutamiento como la utilización inclusive de cazatalentos, que ayudaron a escoger el personal que trabajara fuera del país, siendo esto una de las pautas en el sistema de meritocracia para la selección de personal, convirtiéndose en uno de los principales avances.[UTE12]

En cuanto a la optimización de resultados se implementó un modelo de gestión que se orientara a facilitar la ejecución, con base en un modelo de evaluación y compensación que permitiera una variación en el salario y una bonificación anual por la superación de metas establecidas para cada uno de los colaboradores. Dichas metas se establecieron por permanencia y obtención de nuevos clientes mediante negocios facilitados y cerrados para

los exportadores en el mercado internacional, número de turistas internacionales y visitas de posibles inversionistas al país. Es por ello, que en la categoría como se clasifican las organizaciones en Great place to work “Compañías que tienen hasta 500 colaboradores” Procolombia se convierte en la única de carácter público a nivel nacional que se incluye en dicha lista después de que se realiza la evaluación a las mejores organizaciones para trabajar.[Uni12]

Procolombia Colombia ha ampliado su equipo con más de 300 funcionarios que trabajan en ocho oficinas regionales, y su infraestructura en 24 Centros de Información en 23 ciudades en el país y representación en 30 países en todos los continentes, donde ha logrado identificar nuevos nichos con un fuerte potencial para exportar productos y servicios, mientras que en el país sigue con la compañía y asesoramiento a empresarios para que logren obtener los beneficios de esas oportunidades. Los óptimos resultados son el producto de cada colaborador de la compañía en sus actividades, como lo son ferias internacionales, misiones exploratorias, macroruedas, seminarios, donde se obtuvo un impacto en un 90% del país. En cuanto a la inversión extranjera, el otro objetivo de Procolombia, se promovieron 63 proyectos que generarían, un aproximado de 24 mil empleos en sectores como la infraestructura el turismo, la agroindustria, las autopartes, en temas forestales, lácteos, cosméticos, la ingeniería y servicios de construcción entre otros. Y referente al turismo, Procolombia duplicó el número de países en los que hace presencia en la promoción de Colombia como un destino de experiencias mágicas [Pro13]

2.1 Planes y programas que se han establecido para el mejoramiento del ambiente laboral en las empresas que han implementado GREAT PLACE TO WORK en sus empresas:

**Tabla 1: Implementación de GPTW en áreas internas de Procolombia**

EMPRESA	AREAS DONDE SE IMPLEMENTA	PROGRAMAS CREADOS POR LA EMPRESA	OBJETIVO	TRABAJADORES QUE PERTENECEN A
PROCOLOMBIA	SALUD Y SEGURIDAD	SEGURIDAD OCUPACIONAL	Garantizar la seguridad humana en todas las áreas de trabajo, estableciendo un panorama de riesgos que permita la identificación oportuna de los peligros y el control de los mismos para mejorar la calidad de vida de los funcionarios en los puestos de trabajo	549 TRABAJADORES MUJERES 266, 62% HOMBRES 163 38%
		COMITÉ DE SALUD	Organismo de promoción y vigilancia de la normas y reglamentos que en materia de salud ocupacional existen en la organización	
		SEMANA DE LA SALUD	Vigilancia y control mediante campañas de salud con un fin específico cada vez	
	CAPACITACIÓN	UNIVERSIDAD PROCOLOMBIA	Con esta herramienta mejoramos las competencias de los colaboradores, a través de la creación y ejecución de una malla curricular que les permite fortalecer sus habilidades y conocimientos, facilitando la comprensión de la estrategia corporativa y mejorando continuamente su desempeño	
		PROGRAMA SEMILLERO PROCOLOMBIA (PRACTICANTES)	Impulsar la formación y desarrollo de las habilidades y competencias de los practicantes que llegan a Procolombia, buscando que su trabajo supere las labores operativas, por medio al apoyo al área correspondiente y la realización de un proyecto durante sus practica para agregar valor a ambas partes	
		GESTION DE DESEMPEÑO	Elevar el nivel de desempeño de cada uno de los colaboradores, a través de herramientas que fortalecen las competencias necesarias para poder alcanzar objetivos profesionales personales en la organización	
	RELACIONES LABORALES	SISTEMA DE REMUNERACIÓN SIN DISCRIMINACIÓN		
		DOTACIÓN UNIFORMES A PERSONAL ADMINISTRATIVO	Brindar bonos de dotación para presentación formal para personal que brinda asesorías y capacitaciones.	
		AUXILIO EDUCATIVO	Bonos y créditos educativos con financiación a conveniencia del empleado	
		ASESORIA INDIVIDUAL PARA FUNCIONARIOS QUE ESTEN A PUNTO DE PENSIONARSE	Asesoría en liquidación e interese para funcionarios con edad para pensionarse	
		POLÍTICA DE DERECHOS HUMANOS	Trabajamos alineados con el apoyo de la Presidencia de Republica, promoviendo la no discriminación, la igualdad entre sexos, libertad de asociación y los convenios colectivos. A la vez rechazamos la explotación infantil y los trabajos forzosos.	

[PRO89]

**El Banco de Occidente**, entidad financiera de Colombia, pertenece al Grupo Aval Acciones y Valores, y cuento con una sede principal en la ciudad de Santiago de Cali y presenta una trayectoria de 40 años.

**Tabla 2: Implementación de GPTW en áreas internas de Banco de Occidente**

EMPRESA	AREAS DONDE SE IMPLEMENTA	PROGRAMAS CREADOS POR LA EMPRESA	OBJETIVO	TRABAJADORES QUE PERTENECEN A
BANCO DE OCCIDENTE	SALUD Y SEGURIDAD	ERGONOMIA	Sensibilización, inspección y evaluación en temas de higiene y postura	7309 TRABAJADORES
		PROGRAMA SALUD VISUAL	Busca determinar clínicamente el grado visual de los empleados	
		PROGRAMA CARDIOVASCULAR	Toma de índice de masa corporal, presión arterial y peso y así establecer programa de nutrición	
	CAPACITACIÓN	OPERATIVA	Pretende innovar y promover el crecimiento de los funcionarios de manera estandarizada	
		COMERCIAL	Para reforzar y mantener actualizada la fuerza comercial	
		VIRTUAL	Capacitación en plataforma e-ureka, para asegurar el entrenamiento oportuno de todos los funcionarios y la consecución de los objetivos	
		APOYO FONDO DE EMPLEADOS	Disfruta de tasas preferenciales, exoneración de comisiones en las consultas telefónicas, traslados de dinero, abonos entre otros.	

[BAN32]

**Sodimac (Sociedad Distribuidora de Materiales de Construcción)** cadena chilena de comercio de la construcción, ferretería y mejoramiento del hogar, perteneciente al holding Falabella. Cuenta con sedes en países como Chile, Perú, Colombia y Argentina.

**Tabla 3: Implementación de GPTW en áreas internas de Sodimac Colombia**

EMPRESA	AREAS DONDE SE IMPLEMENTA MODELO GREAT PLACE TO WORK	PROGRAMAS CREADOS POR LA EMPRESA	OBJETIVO	TRABAJADORES QUE PERTENECEN A LA EMPRESA
SODIMAC COLOMBIA	SALUD Y SEGURIDAD	RIESGOS OPERACIONALES	Capacitación constante en los diferentes riesgos laborales, tanto en ambientes físicos como en el desarrollo de sus actividades propias y ajenas para crear áreas integras en sus funciones	160.000 TRABAJADORES
		MAS SANO (ALIMENTACION)	Propiciar calidad de vida con planes de nutrición de acuerdo a las actividades y estilo de vida de los trabajadores	
	CAPACITACION	ESCUELA DE EXCELENCIA SODIMAC	Ha impartido herramientas a los empleados de la empresa, de modo que puedan desarrollar habilidades y profundizar aún más sus conocimientos	
	RELACIONES LABORALES	EQUIDAD DE GENERO	Impulsar el Servicio Nacional de la Mujer (Sernam) desde el proceso de reclutamiento y selección, culminando con la representación equilibrada entre hombres y mujeres	

		INCLUSIÓN LABORAL A PERSONAL CON ALGUN TIPO DE DISCAPACIDAD	Cuenta con el apoyo de Teletón y promueve un call center virtual formando un equipo de trabajadores con algún tipo de discapacidad	
--	--	---	--	--

[SOD20]

La petrolera colombiana **EQUION ENERGIA LIMITED** se dedica a la exploración de petróleo y gas. La empresa está entre las cinco mayores productoras de petróleo en el país y entre las tres principales productoras de gas natural.

**Tabla 4: Implementación de GPTW en áreas internas de Equion Energy Limited**

EMPRESA	AREAS DONDE SE IMPLEMENTA	PROGRAMAS CREADOS POR LA EMPRESA	OBJETIVO	TRABAJADORES QUE PERTENECEN A LA EMPRESA	
EQUION ENERGIA LIMITED	SALUD Y SEGURIDAD	COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL	Desarrollan actividades de promoción y vigilancia en sus correspondientes áreas de alcance	493 TRABAJADORES DE PLANTA	
		VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA (CONSERVACIÓN AUDITIVA, PREVENCIÓN DE LESIONES Y ENFERMEDADES OSTEOMUSCULARES, RIESGO VASCULAR Y PSICOSOCIAL ETC.	Programas preventivos, exámenes periódicos ocupacionales, chequeos ejecutivos, programas de prevención de cáncer de piel por exposición social y programa ampliado de vacunación		
	CAPACITACIÓN	GESTIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	capacitación en seguridad industrial, y parámetros establecidos por la Asociación Internacional de Productos de gas y crudo (OPG)		
		EN DERECHOS HUMANOS DD.HH	Asegurar de que el 100% de los empleados de Equion conozca y entienda el Código de Conducta en el capítulo " Relaciones con Terceros" y los temas de DD.HH		
	RELACIONES LABORALES	PROGRAMA "SUBETE AL BUS"	rutas para empleados y contratistas, con el fin de reducir la huella de carbono individual		
		PROMOCIÓN DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	Mejorar el ambiente laboral y la calidad de vida de los empleados y sus familias y balance laboral-familiar		
		TRABAJO EN CASA	Actividades que permitan el uso de herramientas web y herramientas tecnológicas, con el fin de reducir tiempos de desplazamiento hacia lugar de trabajo		
		PLAN DE AYUDA EDUCATIVA PARA EL EMPLEADO Y	Bonos y financiación		

		SUS HIJOS		
		FLEXIBILIDAD LABORAL PARA MADRES	Tener una extensión de licencia de maternidad legal hasta por 90 días adicionales, por medio de la solicitud de trabajo de medio tiempo ya sea desde la oficina o desde su hogar	
		NO DISCRIMINACIÓN - VIGILANCIA Y CONTROL EN LA ETAPA DE RECLUTAMIENTO	Mecanismos de aseguramiento y control para eliminar este tipo de incidencia, contemplando elementos de mérito, eficiencia, eficacia y balance costo/beneficio para la asignación de contratos	

[EQU75]

**YANBAL**, una Corporación de prestigio internacional dedicada, desde hace más de 30 años, a ofrecer cosméticos, perfumes, y joyas de alta calidad; y la mejor Oportunidad de ganancias y carrera profesional para la mujer latinoamericana.

**Tabla 4: Implementación de GPTW en áreas internas de Yambal.**

EMPRESA	AREAS DONDE SE IMPLEMENTA	PROGRAMAS CREADOS POR LA EMPRESA	OBJETIVO	TRABAJADORES QUE PERTENECEN A LA EMPRESA
YAMBAL	SALUD Y SEGURIDAD	ÁREA DE SALUD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE (SSMA)	Políticas, equipos y capacitación permanente. Evaluaciones periódicas con exámenes ocupacionales de acuerdo con el factor de riesgo	1915 TRABAJADORES
		COMITÉ DE SALUD	pausas activas en áreas - administración de vacunas y sus refuerzos tanto para el personal como sus familias	
	CAPACITACIÓN	ERGONOMIA GENERAL Y ESPECÍFICA - PRIMEROS AUXILIOS - CONCIENCIA SOBRE EL CONSUMO DE ALCOHOL Y DROGAS	Cuidado de la espalda, manejo del estrés, cuidado de posturas en el lugar de trabajo emergencias entre otros para así fomentar una cultura de seguridad y salud preventiva en la compañía	
		DESARROLLO DE TALENTOS YAMBAL	A partir de las evaluaciones de competencias, se identifican los planes de mejora y desarrollo individuales, presentando a cada colaborador sus fortalezas y debilidades para enfocar el trabajo de mejora, son beneficiados con estudios de postgrado y planes de retención atractivos para su desarrollo dentro de la empresa	
	RELACIONES LABORALES	PROYECTO FUSION K-ADN-A	Consiste en la rotación de personal en la cadena de abastecimiento de distintas áreas, y así obtener personal con mejor capacitación y poli funcional	



		ÁREA DE BIENESTAR	Profesionales en Trabajo Social, quienes llevan a cabo visitas domiciliarias al personal, para un acercamiento cordial y una relación estrecha con el colaborador y su familia	
		BENEFICIOS GENERALES	Seguro de vida, productos Yambal con descuento, negociación de seguro médico privado y para ciertas posiciones beneficios como vehículo, telefonía celular,	
		PROYECTO "YO SOY YAMBAL"	Desarrollar en el personal las cualidades que destacan a las personas de la Familia Yambal, enmarcadas en tres ejes: verse bien, ganar bien y sentirse bien	

[YAM01]

## 11. CAPÍTULO III

### 11.1 Describir el crecimiento de Procolombia a partir de la implementación de la certificación como Great Place to work.

Como se ha denotado en los capítulos anteriores, donde primero se identifican las características de internacionalización y donde seguidamente se exponía el análisis acerca de la internacionalización de Procolombia, es tiempo de entrar a revisar e identificar que sucedió después de que esta entidad gubernamental recibir su primera certificación de Great Place to Work, donde ocupó el puesto No. 15 en el año 2012, sin embargo debemos denotar que después logra ascender a un importante 5 lugar en el año 2013 convirtiéndola en la primera compañía con más de 500 empleados y la primera del sector público colombiano entre las diez primeras empresas con esta certificación. [Pro14]

Procolombia tuvo un importante crecimiento gracias al Programa de Transformación Productiva, el cual básicamente establece que El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo designaría recursos los cuales serían administrados por Bancoldex con el fin de que estos sean destinados a fomentar el crecimiento, la competitividad y productividad de 16 sectores que son considerados estratégicos de la economía colombiana, los que se ha detectado que pueden tener un alto nivel exportador. Este programa tendrá como objeto además de destinar ayudas monetarias a estos sectores la de implementar políticas y planes de negocios entre el gobierno y entidades privadas con el único fin del desarrollo de estos sectores. [Min11]

El PTP (Programa de Transformación Productiva) creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es un programa el cual también busca generar mayores niveles de empleo en los diferentes sectores productivos, este programa busca la perfecta coordinación entre los entes públicos-privados, este programa hace también énfasis en mejorar notablemente la calidad del capital humano, donde se promueve el marco normativo y

regulatorio que facilite la competitividad no solo de las compañías que hagan parte del programa sino de todos los sectores, con el fin de conseguir un mayor involucramiento de otras empresas dispuestas a ser competitivas para que logren posicionar sus productos en otros mercados, contando con una infraestructura optima consolidando su promoción e innovación. Uno de los resultados de esta alianza publico privada ha conseguido que en el año 2012 se incremente las exportaciones de los sectores que participaron en el PTP en alrededor USD 7,077 millones, así demuestra que superó la meta propuesta de USD 7,051 millones, pero esto no fue tan trascendente como el dialogo real que se ha conseguido entre las entidades públicas y privadas que ha servido para conocer qué aqueja a los sectores para lograr obtener respuestas y soluciones a estas situaciones que facilitan la consecución de los objetivos del programa. Hemos estado hablando de los sectores que están participando del programa PTP, pero cuales son estos sectores? Estos 16 sectores estratégicos los han agrupado en tres macro sectores los cuales están designados a Servicios, Manufacturas y Agroindustria.

**Tabla 6 : Programa de Transformación Productiva: Metas y Resultados**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Meta de Exportación de Bienes (US\$ Millones)	4,921	7,051
Resultado Exportaciones de Bienes (US\$ Millones)	6,375	7,077
Meta de generación de Empleo acumulado (# de empleos)	40,000	100,000
Resultado Generación de Empleo acumulado	82,469	129,556
Meta en Ventas (US\$ Millones)		30,000
Resultado en Ventas		38,048
Meta atracción Inversión Extranjera Directa (US\$ Millones)		590
Resultado atracción Inversión Extranjera Directa (US\$ Millones)		893,3

[DAN12]

Como se puede observar en la tabla, se evidencia que a partir de la alianza denominada por la Senda de la Productividad entre el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo con Procolombia, esta tuvo unos efectos positivos los cuales demuestran un incremento importante en las metas propuestas en los años respectivos de 2011 y 2012.

El macro sector de Servicios está conformado por software y tecnologías de la información, turismo de naturaleza y salud, energía eléctrica, bienes y servicios conexos y los de tercerización de BPO&O. El macro sector de las Manufacturas les ha sido vinculado los sectores de Industria editorial y de la comunicación gráfica, autopartes y vehículos,

artículos de aseo y cosméticos, metalmecánico siderúrgico y astillero. El último sector de Agroindustria está compuesto por sectores de chocolatería, confitería y materias primas donde se pueden encontrar la bovina, palma, grasa vegetales y biocombustibles, lácteos, hortofrutícola.[Bru12]

Se ha estado revisando información acerca del Programa de Transformación (PTP) donde se ha demostrado el impulso que ha dado el gobierno a los diferentes sectores que hacen parte de esta transformación del sistema productivo con el fin de incrementar el potencial exportador de estos sectores, donde se ha denotado que la transformación de la productividad de un país no es una tarea fácil de cumplir y que sin embargo se evidencio que un su primer año el cumplimiento y crecimiento fue en un mayor porcentaje al que se tenía establecido para el mismo periodo de tiempo, por otra parte en materia del capital humano, también ha mostrado un notable cambio con el fin de incentivar el bilingüismo y la pertinencia educativa, entendiéndose que el capital humano y las buenas condiciones de trabajo que se le dan a este, es la clave para la productividad, crecimiento e internacionalización de las compañías. Es así que el PTP también ha buscado aliados que le permitan cumplir con lo consagrado en sus objetivos de crecimiento para los sectores, es por eso que estos aliados deben cumplir con la cultura corporativa que impulsen la inclusión de criterios en dirección de infraestructura y sostenibilidad. Es por eso que este trabaja de la mano con diferentes Ministerios como el de Transporte, Minas y Energía y Ambiente y Desarrollo Sostenible. Pero para el caso de éxito que trata este trabajo, el PTP ha acogido también a Procolombia con el fin de inmiscuirlo por sus capacidades y políticas de promoción claras y agresivas de las exportaciones las cuales ayudan también al aumento de las exportaciones y de la Inversión. El PTP ha diseñado una alianza con Procolombia la cual ha sido encaminada por lo denominado como La senda de la productividad.

Cuando se habla de esta alianza que se ha generado fruto de este programa, se puede definir que el PTP ha nombrado a Procolombia como el aliado de la transformación productiva, así que la misión encomendada a Procolombia es la de identificar nuevas oportunidades para exportar, además de atraerla inversión e incrementar el número de turistas hacia Colombia, dada la importancia que tiene el PTP en el crecimiento e impulso de los sectores y empresarios de los diferentes sectores que lo conforman, es por eso que para este programa la promoción que realiza Procolombia a través de sus diferentes oficinas internacionales en los diferentes países de América, Europa y Asia, estos están encaminados a identificar las nuevas opciones de negocio para los bienes y servicios a los cuales esta encaminados los macro sectores del Programa de Transformación Productiva. Pero que fue lo detectado por Procolombia una vez designada esta misión? Una vez designada esta misión, Procolombia detecto para los exportadores 3.230 nuevas oportunidades, que equivalió un 10% más de lo registrado en el año inmediatamente anterior a la puesta en marcha del programa.

La Presidenta de Procolombia explicó en ese momento e énfasis que Procolombia es el aliado estratégico de los empresarios, además porque un total de 947 empresas del PTP

reportaron negocios por alrededor de USD 476 millones con 1.713 compradores lo que este resultado fue en aproximadamente 8% superior al año interior. Pero todos estos resultados han sido conseguidos gracias a las actividades que Procolombia ha diseñado para acompañar a los empresarios en el proceso de internacionalización, por medio de las macro ruedas, ruedas de negocios, misiones exploratorias, degustaciones, seminarios, participación en ferias internacionales entre otros. Los cuales han tenido como componente especial y transversal al apoyo del programa. A partir de estos resultado Procolombia inmediatamente en marcha unas valiosas acciones las cuales consistieron en la participación de los empresarios que hacen parte del PTP en más de 200 actividades en alrededor 30 mercados nuevos identificados consolidados o en notable crecimiento gracias a acuerdos y tratados internacionales ya suscritos o vigentes, entre otras acciones para lograr promover la inversión e impulso al programa Procolombia lanza una campaña en más de 20 países donde la entidad detecto oportunidades de negocios con el fin de hacer seminarios para dar a conocer el potencial de los sectores industriales de Colombia y los beneficios que podrían encontrar los posibles clientes si llegasen a realizar negocios en el país. Adicional a esto Procolombia puso en marcha 50 eventos de promoción en diferentes mercados como América, Europa y Asia, a esto le suma la coordinación de la visita de 112 empresas extranjeras al país; en busca de esto también apoyo en incentivo de inversiones por más de USD 500 millones con lo se estimaría una generación de alrededor 7.000 empleos. [Pro12]

A finales del año 2013 Procolombia realizó su primer informe de gestión de sostenibilidad el cual tuvo en cuenta varios aspectos los cuales tuvieron lugar entre enero y diciembre del mismo año, entre estos aspectos se pueden encontrar los aspectos ambientales, prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, comportamiento en la sociedad, clientes, usuarios y por último los aspectos económicos.

Este informe tiene como propósito evidenciar el avance y las mejoras que ha conseguido en materia de sostenibilidad acorde a los aspectos planteados anteriormente, de esta manera cito la presidenta de Procolombia, ellos pretenden ser referentes para el público y otros entes con el fin de divulgar el trabajo constante con todos los grupos de interés, con el único fin de aportar así al desarrollo del país. Es importante tener en cuenta que para la elaboración de ese informe siguieron los lineamientos de la Guía G4 del Global Reporting Initiative –GRI. Para continuar a cada uno de los aspectos se las ha otorgado un grado de importancia de materialidad baja, media y alta; en donde podemos encontrar que el aspecto al cual concierne este trabajo le ha sido asignado una importancia alta.

Es así que Procolombia cerró el año 2013 con presencia en 30 países, con 26 oficinas comerciales en el mundo, 8 oficinas regionales, 27 centros de información con aliados, un presupuesto asignado para el mismo año de 128.235 millones de pesos y con una totalidad de 549 colaboradores. Generando sinergias, ha sido el nombre que le ha asignado Procolombia a las alianzas internacionales que ha desarrollado con la CAN (Comunidad

Andina de Naciones) donde hacen parte los países Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, donde Procolombia lidero dentro de esta comunidad la generación de varias actividades conjuntas las cuales tienen como objetivo el intercambio internacional entre los países que hacen parte de este grupo, entre las principales actividades se definieron:

La transferencia de conocimiento para la realización de las macro ruedas en cada uno de los países miembros de la CAN.

Encuentros empresariales andinos los cuales llevaron a realizar citas de negocios previamente agendadas con compradores y exportadores de los cuatro países.

Lograron la participación conjunta en ferias y misiones comerciales.

Alianza del Pacífico: Procolombia ha venido liderando el trabajo con este organismo en lo que concierne:

La apertura de la oficina conjunta en Turquía.

Participación en ferias internacionales en Asia.

Realización de seminarios de promoción que hacen parte de la Alianza Pacífico mostrándolo como destino de inversión.

Identificaron oportunidades para realizar encadenamiento productivo, con el fin de aprovechar los acuerdos internacionales.

Construcción de paquetes turísticos multidestino.

Realizar encuentros empresariales, donde tuvieron encuentro compradores y exportadores que hacen parte de la AP.

Procolombia también hace parte de la RED IBERO (Red Iberoamericana de Organizaciones de Promoción del Comercio Exterior) en donde se desarrollan comités de los estudios contratados por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), donde básicamente se revisan temas de encadenamiento productivo, imagen de la región y los servicios de exportación offshoring.

Además Procolombia ha aumentado su participación ingresando a comités, comisiones y consejos, como lo son: WEF (Foro Económico Mundial), Comisión Intersectorial de Zonas Francas, Junta directiva de Artesanías de Colombia, FONTUR -Comité Directivo del Fondo Nacional de Turismo, Junta directiva de Corporación Colombia Digital, CCI-Junta Directiva de Corporación Colombiana Internacional, FCCA The Florida Caribbean Cruise Association entre otros.

Para finalizar es importante recalcar que el Great Place to Work, no ha sido la única certificación o reconocimiento que ha recibido Procolombia, entre otras también se pueden encontrar:

El premio FDI INTELLIGENCE dado por FT (Financial Times), el cual le fue otorgado por la contribución que dio Procolombia para el mejoramiento del clima de inversión en Colombia a través del Sistema SIFAI (Sistema para la Facilitación de Atracción de Inversión). Este mismo ente otorgo también el Premio al Marketing Digital por contar con

una estrategia digital más innovadora para la promoción de la inversión. El premio fue otorgado dentro de 50 postulados.

Procolombia fue también premiado por la labor para atraer inversión extranjera hacia Colombia la cual está enfocada en la industria hotelera por Hotel and Tourism Investment Conference –SAHIC. [Cen13]

## 12. A MANERA DE CONCLUSIONES

Existen diferentes razones que llevan a las empresas a buscar una ruta óptima que les permita conseguir acceder a nuevos mercados con sus bienes y servicios, pero esta internacionalización no se podría conseguir sino cuentan con un capital humano el cual hace parte fundamental de este proceso.

La percepción que se tiene sobre las empresas donde solo se iba a trabajar y recibir una paga por realizar una labor ha cambiado, ahora las empresas son organizaciones que permiten el crecimiento personal y profesional de todos sus colaboradores, donde sus estos no trabajan por un fin individual, sino que mediante un trabajo en equipo logran el éxito de la compañía, reflejado en los índices de crecimiento, productividad y satisfacción, un ambiente ideal de desempeño y organización.

La implementación de un modelo de ambiente laboral que beneficie a todos implica una inversión en lo referente a capacitaciones, cambios en materia de infraestructura e incluso en los modelos internos de procesos, son este tipo de inversiones que permitirán observar como la empresa se posiciona como una de las que mejor ofrece un ambiente laboral para sus empleados y así un incremento en los ingresos y la productividad.

Las compañías están optando por adoptar nuevos modelos de cultura organizacional que permitan generar un valor agregado ante sus clientes y competidores, es el caso de la certificación dada por Great Place to Work, la cual puede ser una valor agregado a la hora de incursionar en un nuevo mercado.

Procolombia es la entidad que promueve una cultura organizacional bajo el sello de Great Place to Work, donde la internacionalización de las empresas nacionales así como las inversiones hacia el país, son la mejor forma de mostrar en cuanto a implementación de métodos que están a la vanguardia mundial tanto en prestación de servicios para los clientes externos como internos, para poder ser un ejemplo a seguir por las industrias del país y digno representante de dicho cambio de mentalidad y metodología al momento de desarrollar sus procesos.

## **13. RECOMENDACIONES**

### **13.1 A PROCOLOMBIA**

Procolombia debería hacer una retroalimentación a todas las compañías y/o empresarios que estén adelantando algún tipo de proceso de internacionalización con ellos, con el fin de darles a conocer la importancia de generar una cultura organizacional que les ayudara a facilitar su proceso de ingreso a nuevos mercados.

Hay que mantener la visión de crecimiento con la que cuenta Procolombia, debido a que permitirá proyectarse a la incursión de nuevos mercados.

Proponer nuevas alianzas estratégicas, las cuales puedan facilitar el acompañamiento a las compañías que trabajan de la mano con ellos en el proceso de internacionalización.

La perspectiva con la que ha sido elaborado este documento, es simplemente de mostrar como decisiones estratégicas permiten que las compañías y sus colaboradores puedan crecer en lo personal y profesional, esto además demuestra que la globalización es un tema del Estado, empresas, entidades gubernamentales, entes certificadores etcétera... donde cada día se está buscando un bienestar en las compañías y sus colaboradores que permitan tener un valor agregado de referencia a nivel mundial.

### **13.2 A LOS EMPRESARIOS**

No temer a las asesorías para mejorar la calidad de vida de sus empleados, donde se debe dejar de pensar en un beneficio individual, para empezar a pensar en un beneficio conjunto, tanto para inversionistas, trabajadores, comunidad y el país.

### 13.3 A LAS EMPRESAS

Estando en un país con tantos conflictos internos, con problemas de situación civil como vandalismo, narcotráfico, contrabando y conflicto armado, se debería tratar de generar un ambiente laboral que permita mantener o mejorar el optimismo y contribuir a un pensamiento positivo que se debe tener del país y de la sociedad.

### BIBLIOGRAFIA

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 9 -24.
- Banco de la Republica. (3 de Diciembre de 1998 - pag 3). *La banca central de Colombia, Gerencia Técnica*. Obtenido de Banco de la Republica : <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra097.pdf>
- BANCO DE OCCIDENTE. (12 de 2013 P. 28-32). *Informe generacion valor social*. Obtenido de Banco de Occidente Web site: [https://www.bancodeoccidente.com.co/pls/portal30/docs/FOLDER/CONT\\_SITIOOCCIDENTE/00B\\_OCCIDENTE2013/INSTITUCIONAL2013/PDFS2013/BALANCE\\_SOCIAL\\_ABRIL2013.PDF](https://www.bancodeoccidente.com.co/pls/portal30/docs/FOLDER/CONT_SITIOOCCIDENTE/00B_OCCIDENTE2013/INSTITUCIONAL2013/PDFS2013/BALANCE_SOCIAL_ABRIL2013.PDF)
- Brujula Global S.A.S. (2012). *Informe Programa de Transformación Productiva*. Informe de Gestión PTP, Bogotá D.C. Obtenido de [www.ptp.com.co/informe\\_gestion\\_2012/](http://www.ptp.com.co/informe_gestion_2012/)
- Camargo, F. (Marzo de 2010 - pag 37). *Terminales de Transporte Publico: SDP*. Obtenido de Secretaria Distrital de Planeacion: [http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/ViasTransporte/Noticias/DOCUMENTO\\_TERMINALES\\_DE\\_TPC\\_06\\_12\\_10.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/ViasTransporte/Noticias/DOCUMENTO_TERMINALES_DE_TPC_06_12_10.pdf)
- Camargo, F. (Marzo de 2010 - pag 37). *Terminales de Transporte Publico: SDP*. Obtenido de Secretaria Distrital de Planeacion Web site: [http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/ViasTransporte/Noticias/DOCUMENTO\\_TERMINALES\\_DE\\_TPC\\_06\\_12\\_10.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/ViasTransporte/Noticias/DOCUMENTO_TERMINALES_DE_TPC_06_12_10.pdf)
- Caratula. (26 de 11 de 2010). *Edicion, Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/14-belcorp/108472>
- Castellanos, M. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*. Valencia: WKE- Produccion Grafica.
- Centro de informacion Proexport. *Colombia Trade*. (13 de Agosto de 2014- PAG 3). Obtenido de Proexport Web site: <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/centro-de-informacion>
- Centro Virtual (PUCV). (2013). *Informe de Sostenibilidad Proexport Colombia*. Bogotá D.C. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014



- Chavarro, F. (10 de Abril de 2008 - pag 6). *Criterio Libre: Universidad Libre*. Obtenido de Universidad Libre Web site: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/8/CriterioLibre8art01.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2013-2014). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014*.
- DANE. (01 de Enero de 2014 - pag 2). *Comunicado de Prensa: DANE*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.
- DANE. (05 de Julio de 2014- pag 2). *Comunicado de prensa: Dane*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_jun14.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_jun14.pdf)
- Econometría Consultores. (2012). *Evaluación de los resultados de Proexport en sus ejes de gestión y articulación*. Bogotá.
- Espectador, E. (11 de 05 de 2011). *Bogotá ocupa sexto puesto en América Latina en 'ranking' de turismo*. Obtenido de El Espectador. Web site: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/articulo-269115-bogota-ocupa-sexto-puesto-america-latina-ranking-de-turismo>
- EQUION ENERGIA LIMITED. (02 de 2013 p. 68-75). *Reporte de sostenibilidad*. Obtenido de Equion energia limited Web site: [DE www.equion-energia.com/rse/Documents/Reporte%20de%20Sostenibilidad.pdf](http://www.equion-energia.com/rse/Documents/Reporte%20de%20Sostenibilidad.pdf)
- FEDEX. (12 de 12 de 2013). [www.fedex.com](http://www.fedex.com).
- Gerber, M. (1997). *El mito del emprendedor: por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Google. (21 de 10 de 2013). [www.google.com](http://www.google.com).
- Great Place to Work. (02 de 02 de 2014 - pag 24). *Mejorar todo el tiempo: Great Place to Work*. Obtenido de Great Place to Work Web site: <http://www.greatplacetowork.net/storage/Publications/gptwlatam2014es.pdf>
- Great Place to Work. (02 de 02 de 2014 - pag 37). *Mejorar todo el tiempo Great Place to Work*. Obtenido de Great Place to Work Web site: <http://www.greatplacetowork.net/storage/Publications/gptwlatam2014es.pdf>
- Great Place to Work. (02 de Febrero de 2014 - pag 9). *Las mejores empresas para trabajar*. Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.net/storage/Publications/gptwlatam2013.pdf>
- GREAT PLACE TO WORK. (02 de FEBRERO de 2014-pag 3). *PUBLICATIONS: GREAT PLACE TO WORK*. Obtenido de GREAT PLACE TO WORK: <http://www.greatplacetowork.net/storage/Publications/gptwlatam2013.pdf>
- Jarillo, J. (1994). *Estrategia internacional mas alla de la exportacion*. Medellín: Mc Graw Hill.
- Kimberly. (05 de 04 de 2012). [www.kimberly.com](http://www.kimberly.com)
- Lacouture, Maria Presidenta de Proexport Colombia. (14 de Agosto de 2014). *Las mipyme, motor para internacionalización de la industria, Proexport*. Obtenido de Proexport: <http://www.proexport.com.co/noticias/las-mipyme-motor-para-internacionalizacion-de-la-industria>
- Lacouture, M. C. (Mayo 30, 2013). Proexport Colombia , 44 entre las 100 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica. Bogotá. Obtenido de <http://www.proexport.com.co/noticias/proexport-colombia-44-entre-las-100-mejores-empresas-para-trabajar-en-latinoamerica>
- Levering, R. (1990). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good (and Most So Bad)*. San Francisco: Avon Books.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2011). Programa de Transformación Productiva. *Artículo 50 de la ley 1450. Nuestra Institucion*. (03 de Enero de 2013). Obtenido de sitio web de MOVISTAR: <https://www.movistar.co/Tienda/?gclid=CMvErde82L0CFUNqOgodPiEAiA>
- Otero, M. (2008). *Business Pocket*. La Coruña: Netbiblio.
- Presidencia de la Republica. (5 de Noviembre de 1991). Decreto 2505 de 1991. *Por el cual se transforma el fondo de promoción de exportaciones en el banco de comercio exterior , y se define la naturaleza jurídica , la organización y las funciones de este*. Bogotá, Colombia.
- Proexport. (Marzo de 2013). Colombia mas cerca de los negocios. *El Periodico de las Oportunidades*, págs. 44-47.
- PROEXPORT. (12 de 2013 p 74-89). *Informe de sostenibilidad PROEXPORT*. Obtenido de Proexport Web site: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/extenso.pdf>
- Proexport. (2012). El periódico de las oportunidades. 1-6.
- SODIMAC. (02 de 2013 p. 18-20). *Reporte de sostenibilidad*. Obtenido de Sodimac Web site: [http://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/RS-sodimac2012/pdfs/RS/Reporte\\_Sostenibilidad\\_Sodimac\\_2012\\_Completo.pdf](http://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/RS-sodimac2012/pdfs/RS/Reporte_Sostenibilidad_Sodimac_2012_Completo.pdf)

- SOLIDARIA, A. (06 de 12 de 2013). *Noticias sector asegurador*. Obtenido de sitio web Aseguradora Solidaria: [https://www.aseguradorasolidaria.com.co/noticias\\_sector\\_asegurador\\_colombia](https://www.aseguradorasolidaria.com.co/noticias_sector_asegurador_colombia)
- Telefonica Movistar. (13 de DICIEMBRE de 2013 - pag 2). *Nota de Prensa: Telefonica Movistar*. Obtenido de Telefonica Movistar Web site: [http://www.telefonica.co/portalinstitucional/descargables/noticia\\_989799.pdf](http://www.telefonica.co/portalinstitucional/descargables/noticia_989799.pdf)
- TIEMPO, E. (10 de 12 de 2007). *New York Times escogió a Bogotá como uno de los sitios que vale la pena visitar el próximo año*. Obtenido de EL TIEMPO Web site: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3854082>
- Union Temporal Econometria. (2012). *EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE PROEXPORT, EN TÉRMINOS DE SU DESEMPEÑO COMO*. Bogotá: Union Temporal Econometria.
- Universidad del Rosario. (2013). *Indice departamental de competitividad 2013*. Bogota.
- Work, G. P. (30 de 01 de 2014). *Nuestra Institucion*. Obtenido de Great Place to Work Web site: [http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/preguntas-frecuentes#Underserving\\_Company](http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/preguntas-frecuentes#Underserving_Company)
- WORK, G. P. (30 de 01 de 2014). *Nuestra Institucion*. Obtenido de Great Place to Work Web site: [http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/preguntas-frecuentes#Underserving\\_Company](http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/preguntas-frecuentes#Underserving_Company)
- YAMBAL. (01 de Febrero de 2013 p.17-24). *Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa: Yambal*. Obtenido de Yambal web site: [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/22308/original/Informe\\_Yanbal\\_web.pdf?1369845879](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/22308/original/Informe_Yanbal_web.pdf?1369845879)