

Aplicación del Modelo de Modernización Organizacional (MMGO) en la Cooperativa Lechera Colactabio

Application of the Organizational Modernization Model (MMGO) at Cooperativa Lechera Colactabio

Aplicação do Modelo de Modernização Organizacional (MMGO) na Cooperativa Lechera Colactabio

Wilson Camilo Vargas Guzmán¹
Claudia Patricia Araújo Trujillo²
Yeison Leonardo Obregoso González³

Recibido: 9 de noviembre 2020

Aprobado: 19 de noviembre 2021

Publicado: 10 de enero de 2022

Cómo citar este artículo:

Vargas Guzmán, W.C., Araújo Trujillo, C.P. y Obregoso González, Y.L. (2022). Aplicación del Modelo de Modernización Organizacional (MMGO) en la Cooperativa Lechera Colactabio. *Cooperativismo & Desarrollo*, 30(122), 1-22.
doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.01.05>

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.01.05>

¹ Candidato a Doctor en Administración. Profesor titular, Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: wvargas@uniminuto.edu.co.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8461-619X>

² Especialista en Gerencia de Proyectos, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá Colombia.

Correo electrónico: abriceon@uniminuto.edu.co.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4659-7805>

³ Especialista en Gerencia de Proyectos, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá Colombia.

Correo electrónico: jgomezardi1@uniminuto.edu.co.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4996-4866>



Resumen

El presente artículo de investigación consolida los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial realizado a Colactabio, emprendimiento de economía solidaria de producción y comercialización de leche cruda. Mediante la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional (MMGO), desarrollado por la Universidad EAN, y partiendo de los resultados obtenidos, se busca incrementar su nivel de competitividad a través de la actualización de las estrategias organizacionales, obteniendo las pautas para que la dirección establezca la ruta estratégica a seguir con el fin de optimizar los procesos de producción, transporte, calidad, comercialización e impacto fuera del municipio. Se utilizó la metodología de investigación acción participativa al contar con la colaboración de la gerencia de la organización, encontrando que la cooperativa, constituida hace más de 15 años, desarrolla sus procesos de manera informal y centrados en el producto, no cuentan con proyección competitiva fuera de su entorno de mercado, que se ubica, a nivel general, en el estadio 2 de acuerdo con la matriz realizada. Los componentes de mayor desempeño fueron el de asociatividad, confirmando el cumplimiento de su objetivo constitutivo de optimizar las condiciones de vida de sus asociados, seguido por la gestión de mercadeo, con buena parte de su producción vendida a empresas productoras de derivados lácteos de la localidad. Los componentes con los porcentajes más bajos de desarrollo fueron las importaciones y las exportaciones, que se ubican en el estadio 1, que resulta de la falta de proyección de crecimiento en cobertura competitiva. Podemos concluir que, a pesar de las condiciones adversas que amenazan este importante sector de producción primario, es viable la modernización de entidades como Colactabio para propiciar el incremento de su nivel competitivo hacia mercados regionales, nacionales e incluso internacionales.

Palabras clave: gestión de organizaciones, cooperativas, asociatividad, producción, comercialización

Descriptor:

- L22** Organización de la empresa y estructura del mercado
L31 Instituciones sin fines de lucro • ONG • Emprendimiento social
M14 Cultura corporativa

Abstract

This research article consolidates the results obtained in the initial diagnosis of Colactabio, a solidarity economy enterprise for the production and commercialization of raw milk. Through the application of the Model of Modernization for Organizational Management (MMGO), developed by the EAN University, and based on the results obtained, it is intended to increase its level of competitiveness through the updating of organizational strategies, obtaining the guidelines for the management to establish the strategic route to follow, and thus optimize the production, transportation, quality, marketing processes and its impact outside the municipality. The participatory action research methodology was used with the collaboration of the organization's management, finding that the cooperative, set up more than 15 years ago, develops its processes informally, with processes focused on the product and without competitive projection outside its market environment, located at a general level in stage 2 according to the matrix. The components with the highest performance were Associativity, confirming the fulfillment of its constitutive objective of optimizing the living conditions of its associates, followed by Marketing Management, with a good part of its production sold to local dairy products companies. The components with the lowest percentages of development were Imports and Exports, located in stage 1, as a result of the lack of growth projection in competitive coverage. We can conclude that, despite the adverse conditions that threaten this important primary production sector, it is feasible to modernize entities such as Colactabio, and promote the increase of its competitive level towards regional, national, and even international markets.

Keywords: Organizations Management, cooperatives, associativeness, production, commercialization.

Resumo

Este artigo de pesquisa consolida os resultados obtidos no diagnóstico inicial feito à Colactabio, empresa de economia solidária para produção e comercialização de leite cru. Por meio da aplicação do Modelo de Modernização da Gestão Organizacional (MMGO), desenvolvido pela Universidade EAN, e com base nos resultados obtidos, busca-se aumentar seu nível de competitividade por meio da atualização das estratégias organizacionais, obtendo as diretrizes para que a gestão estabeleça a rota estratégica a seguir para otimizar os processos de produção, transporte, qualidade, comercialização e impacto fora do município. A metodologia da pesquisa-ação participativa foi utilizada por contar com a colaboração da direção da organização, constatando que a cooperativa, criada há mais de 15 anos, desenvolve seus processos de forma informal e focada no produto, não possui projeção competitiva fora de seu ambiente de mercado, que se situa, a nível geral, no estágio 2 de acordo com a matriz feita. As componentes com maior desempenho foram a associatividades, confirmando o cumprimento do seu objetivo constitutivo de otimização das condições de vida dos seus associados, seguida da gestão de marketing, com boa parte da sua produção vendida a empresas produtoras de laticínios na localidade. Os componentes com os menores percentuais de desenvolvimento foram importações e exportações, que se localizam no estágio 1, o que decorre da falta de projeção de crescimento da cobertura competitiva. Podemos concluir que, apesar das condições adversas que ameaçam este importante setor de produção primária, a modernização de entidades como a Colactabio é viável para promover o aumento do seu nível competitivo perante os mercados regionais, nacionais e até internacionais.

Palavras-chave: gestão organizacional, cooperativas, associatividades, produção, marketing

Introducción

El presente artículo busca conocer las capacidades actuales de los pequeños productores de leche cruda asociados en la cooperativa de economía solidaria Colactabio, su asociatividad y gestión estratégica, facilitando así el logro de los propósitos organizacionales, al incrementar la eficacia y eficiencia en sus procesos de producción, así como su nivel competitivo dentro del mercado local, regional y nacional en la comercialización y distribución.

Durante la investigación, se encontraron situaciones contrapuestas que afectan la producción de leche cruda en el país. Por un lado, encontramos un panorama positivo de crecimiento mantenido a nivel mundial, en cuanto a la demanda y producción de leche para consumo y procesamiento de sus derivados lácteos del 60 % en los últimos 30 años, así como un incremento en la demanda para el consumo tanto de leches líquidas como sus derivados (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2012a).

En contraposición, el sector enfrenta varias amenazas para su desarrollo, como el incremento de la informalidad que incumple todo tipo de reglamentación sin contribuir al fisco nacional, la falta de productividad aunado a una baja competitividad, el incremento anual de los precios al productor, restricción para acceder a fuentes de financiación orientadas a optimizar las razas y los pastos del ganado, disminución de

las exportaciones y aumento acelerado de importaciones procedentes de países desarrollados, que tienen excedentes de producción y ofertan sus productos a montos inferiores a los costos de producción nacional, así como cambios en la dieta alimentaria en un sector creciente de población, que optan por el consumo de proteínas de origen vegetal, entre otros.

Ante tal panorama, surge la inquietud sobre si ¿es viable incrementar la efectividad de la gestión organizacional en la cooperativa lechera Colactabio con base en los resultados de la aplicación del modelo de modernización MMGO?

Para despejar esta inquietud, se realizó un diagnóstico inicial de la situación actual, aplicando el modelo de mejoramiento MMGO. Para esto, se revisó la literatura relacionada con el tema, realizando un análisis contextual del entorno. Paso seguido, se aplicó la matriz del Modelo del MMGO en el análisis de la gestión estratégica empresarial de la cooperativa, para conocer su situación actual y el estado de competitividad. Con la información obtenida del porcentaje de desarrollo de cada uno de los componentes clasificados dentro de uno de los cuatro estadios referenciados en el instrumento, se elaboró el diagnóstico de la organización. Finalmente, se plantean acciones que permitan a la gerencia establecer la ruta adecuada de acuerdo con los lineamientos del modelo de modernización, con estrategias de alto impacto y bajo costo compuestas de metas a corto, mediano y largo plazo, que encaminen cada uno de los componentes hasta posicionarlo en el siguiente estadio o su máximo nivel de competición.

Producción láctea en el mundo

La leche es un producto ampliamente producido y consumido en el mundo. Es un componente esencial dentro de una alimentación balanceada por su alto contenido de minerales (calcio, magnesio, selenio) y vitaminas (B2, B5 y B12). Proporciona energía, reduce el hambre y la desnutrición, con costos por debajo de otras opciones alimenticias, ideal para su uso en la atención de la población más vulnerable (FAO, 2016).

El 85 % del total de la producción mundial proviene de ganado vacuno y ha crecido casi un 60 % en los últimos 30 años, concentrando el 60 % de éste en solo 10 países, con India a la cabeza (18 %), seguida por Estados Unidos con 12 %, China y Brasil (5 % c/u), Rusia, Alemania y Nueva Zelanda (3 % c/u) y, finalmente, Turquía y Pakistán (2 % c/u).

El consumo per cápita por año varía fuertemente, partiendo desde 30 a 40 kg en las zonas centro, este y oeste del continente africano junto al sudeste y este asiático,

hasta superar los 250 kg en la región Norte de América (Campo Galego, 2019). A nivel general, la industria láctea está organizada en cooperativas que intervienen todos los procesos de su producción y comercialización hasta llegar a los consumidores, contando con buena representación dentro del top diez de las empresas con mayor facturación a nivel mundial, encontrando a las cooperativas *Fronterra* de Nueva Zelanda y *Riesland Campina* de Holanda, Alemania y Bélgica, posicionadas en cuarto y quinto lugar, como representantes del gremio asociativo (La Voz de Galicia, 2019).

A continuación, se realiza un recorrido a través de la participación del cooperativismo dentro del marco de producción lechera a nivel mundial, continental en Suramérica, y regional en Colombia y Cundinamarca.

Producción láctea en Latinoamérica

La cadena de producción láctea de América Latina y el Caribe se caracteriza por pequeños y medianos productores a lo largo de los 19 países de la región, con más de tres millones de productores, predominando la producción familiar en pequeñas parcelas, a excepción de Argentina, Uruguay y Chile, en los que predominan las fincas medianas y grandes, con producción superior a los 500 lt/día (FAO, 2012b).

En los últimos 30 años la participación de los países en desarrollo en el mercado mundial ha crecido cerca del 60 % por el incremento de cabezas de vacas lecheras, sin embargo, los rendimientos son reducidos por la producción a pequeña escala con periodos de lactancia más cortos (FAO, 2016).

Producción láctea en Colombia

La producción de leche cruda es un rubro de vital importancia para la economía del país, que se posiciona en el cuarto lugar a nivel latinoamericano, precedido por Uruguay, Argentina y Brasil. Colombia tiene bajos rendimientos a pesar de incrementar el número de cabezas de ganado, debido a factores desfavorables como la elevada temperatura (clima cálido) y humedad ambiente del clima en gran parte del territorio nacional, mala calidad de los recursos de forraje, ganados de razas autóctonas destinados a múltiples fines criados por pequeños productores, concentrados con bajo nivel nutricional, limitaciones en el acceso a mercados, financiación y servicios de salud, ya que hay una elevada incidencia de enfermedades (Bonilla, 2012). El sector lácteo colombiano muestra una falta de productividad, baja competitividad y tiene un incremento anual de los precios al productor, hay disminución en las exportaciones y un acelerado crecimiento de las importaciones.

Según cifras emitidas por el Instituto Nacional de la leche (INALE), las exportaciones de lácteos son muy bajas, reportando un incremento del 16 % acumulado durante los últimos 12 años a finales del 2019. Por el contrario, las importaciones se han incrementado y, actualmente, el 10 % del consumo colombiano proviene de Estados Unidos tras entrar en vigor el Tratado de Libre Comercio (TLC), y muestra una tendencia a agravarse a medida que entren en vigencia los nuevos TLC con la Unión Europea (INALE, 2020).

Desde hace 20 años el Gobierno Nacional ha implementado planes estratégicos para volver más rentable y productiva esta actividad, con políticas de ayuda a pequeños productores, apoyo a laboratorios nuevos que propicien la calidad, promoción publicitaria para elevar el consumo individual, exclusión del tema lechero de la Alianza del Pacífico y subir la producción de 650 a 1600 litros por hectárea. Sin embargo, dichas iniciativas carecen de efectividad y velocidad ante el fuerte impacto producido por el mercado informal, pues 9 de los 20 millones de litros de producción diaria se realiza sin cumplir ninguna reglamentación técnica, social, ambiental ni fiscal. Adicionalmente, la productividad por hectárea, que llega a 3500 litros en promedio por hectárea de ganadería de leche especializada, es una cifra muy baja en relación con los 12000 litros que se producen en Nueva Zelanda (Revista Dinero, 2019).

Sin embargo, los rendimientos financieros del sector lechero son positivos (tabla 1), situación que se refleja en las cifras reportadas por las principales empresas del país en el 2016, así:

Tabla 1. Ranking lácteo en Colombia

Posición	Empresa	Ventas	Utilidad neta
1	Colanta	\$ 2.071.047	\$ 16.970
2	Alpina	\$ 2.037.488	\$ 80.219
3	Nestle de Colombia	\$ 1.523.099	\$ 109.772
4	Alquería	\$ 930.808	\$ 48.910
5	Meals mercadeo de alimentos de colombia	\$ 422.073	\$ 4.774
6	Gloria colombia	\$ 335.783	\$ 6.356
7	Parmalat colombia	\$ 267.608	-\$ 10.250
8	Freskaleche	\$ 202.923	\$ 2.287
9	Coop. De productores de leche del Atlántico	\$ 167.844	\$ 218
10	Alimentos del valle	\$ 167.601	\$ 1.500
	Otras	\$ 1.899.701	\$ 66.689
	Totales	\$ 10.025.975	\$ 327.445

Fuente: Revista Dinero (2019).

Vale la pena analizar el caso de la cooperativa Colanta, que tiene resultados económicos reconocidos nacional e internacionalmente. Es la principal cooperativa del país y una de las empresas lecheras más importantes en el mercado andino. Sus inicios se remontan a 1964, cuando 65 campesinos del norte de Antioquia fundaron Coolechera, con el objetivo de optimizar el entorno de venta de la leche y la compra de insumos agropecuarios. Los primeros 6 años reportaron pérdidas económicas bajo cuatro administraciones, hasta su liquidación en 1972 por orden del Gobierno. En 1973 cambia su razón social por Colanta y Jenaro Pérez asume la dirección. Durante estos 47 años ha organizado la empresa bajo un esquema piramidal, encabezada por la asamblea general, que elige al concejo de administración, seguidos por la gerencia general y tres divisiones: técnica, administrativa y operativa.

El esquema inicia con los almacenes agropecuarios, suministrando al asociado insumos a bajo costo y, a través de su cooperativa de ahorro y crédito, fomentan la industrialización y venta de leche y carne, con desarrollos de vivienda, educación, alimentación, salud e infraestructura rural ejecutados como responsabilidad social, encaminado a mejorar la calidad de vida de sus asociados, manteniendo el objetivo primordial de ser reconocida por la calidad de sus productos. Actualmente, cuentan con más de 14000 asociados (Pérez Botero y López Gallego, 2015).

El desarrollo de estrategias para promocionar el consumo de lácteos en Colombia debe contar con alianzas entre el sector público y privado, mantener una visión de largo plazo, con indicadores de gestión bien definidos para medir los avances, fundamentado en el desarrollo de productos competitivos y de fácil adquisición (Asoleche, 2017).

Producción láctea en Cundinamarca

En el departamento se ha realizado un fuerte trabajo de fortalecimiento de las fincas ganaderas de la región, mediante algunos de los proyectos que se han adelantado con la participación directa del Fondo Nacional del Ganado, como son el fortalecimiento asociativo, los Círculos de Excelencia, las capacitaciones a productores en zonas apartadas de los cascos urbanos, el Plan Sanitario con el que se busca la certificación del total de los predios libres de brucelosis y tuberculosis y la creación del Clúster y el Comité Lácteo de Cundinamarca, nominándola como la cuenca lechera por excelencia (Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN], 2015).

En relación con la producción nacional, el departamento ocupa el cuarto puesto de producción en sistema tradicional (ordeño manual), segundo lugar en producción especializada (ordeño y producción tecnificada) y quinto puesto en doble propósito

(leche y carne), con los mejores resultados en la producción especializada, superando ampliamente el promedio por vaca obtenido del sistema tradicional y doble propósito (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2017).

Producción láctea en Tabio

El municipio de Tabio se localiza en el departamento de Cundinamarca, a 45 km de Bogotá, cuenta con una población que asciende a 24206 habitantes para el 2020, según datos proyectados con base en el censo del 2018 (DANE, 2018). La cabecera municipal se encuentra a 2569 metros sobre el nivel del mar, cuenta con una temperatura media 14°C, idónea para la producción de leche especializada, concentrada en climas templados y fríos. Su economía se centra en actividades del sector primario, en el cual la producción lechera se ha desarrollado dentro de la línea de economía solidaria y tiene dos exponentes: Lácteos Villa Aura, en la Vereda Rio Frio, que produce y comercializa derivados lácteos y cuenta con alta participación en el mercado a nivel municipal y departamental; y la cooperativa Colactabio, protagonista de esta investigación.

Colactabio es una entidad sin ánimo de lucro, comercializadora de leche cruda refrigerada. Fue creada el 28 de noviembre de 2002 por iniciativa de tres productores quienes, oficializan la cooperativa con el propósito de generar mayor ingreso y beneficio para sus familias. Los asociados funcionan como aportantes y gestores empresariales en el desarrollo de las actividades, con el objetivo general de mejorar la producción, el transporte, la calidad, el proceso y el mercadeo de la leche y sus subproductos.

En el 2015, la Ingeniera Angélica María Hernández Carlos asumió la gerencia, enfocando sus esfuerzos en incrementar los ingresos de la organización, mediante la gestión de nuevas negociaciones, y así aumentar el valor de compra a los productores. Además, se han ido implementado nuevas estrategias empresariales que han traído beneficios a los socios, ya que participaron en programas de capacitación en Buenas Prácticas Ganaderas con la Cámara de Comercio de Bogotá, así como en conferencias de mejoramiento genético y renovación de praderas, dictadas por el Comité de Ganaderos del Área. En el 2017, la cooperativa contaba con 43 socios productores y, el año pasado, logró aumentar los beneficios de compra de la producción láctea a 37 productores colaboradores sin estar asociados a ella. Hoy en día produce alrededor de 3100 lt de leche al día, beneficiando a 80 familias involucradas, posicionándose como una de las empresas que favorece más productores en el municipio de Tabio.

A continuación, se hace el diagnóstico inicial con base en temas como la economía solidaria, el cooperativismo, el sector cooperativo lácteo mundial, la gestión estratégica y el modelo MMGO antes de relacionar los resultados obtenidos.

La economía solidaria

Aristóteles afirmó que el hombre es un ser social por naturaleza y que necesitamos de la interacción y convivencia con otros para desarrollarnos y sobrevivir. Las personas buscan realizar un fin común y, para lograrlo se unen, ponen su esfuerzo en lo grupal, se ayudan mutuamente, dando origen a las organizaciones sociales (Azcárate, 2005).

Partiendo de este punto, la economía solidaria encuentra su lugar como un tipo de asociatividad enfocada en el ser humano y su bienestar, reflejado en su calidad de vida. También, desarrolla iniciativas sociales que buscan beneficios materiales mediante la realización de actividades económicas. Se fundamenta en la solidaridad, busca obtener un beneficio para todos y contribuye a reducir la pobreza con la repartición equitativa de los ingresos (Portafolio, 2017). Estas organizaciones, aunque deben ser rentables, no tienen un interés lucrativo, por lo que reinvierten los beneficios obtenidos en crecer y financiar otras acciones solidarias. Consolidan su carácter participativo al asegurar el derecho de decisión a todos los asociados, entregando información transparente que les permita tener un buen entendimiento de la filosofía, la gestión y los balances para la toma de decisiones; finalmente, asumen una posición de responsabilidad con el medioambiente, con opciones ecológicas para el desarrollo de sus actividades (Universidad de Deusto, 2004).

Cooperativismo

El cooperativismo surge inmerso dentro de esta línea de economía solidaria, como un modelo de organización conformado por personas que deciden asociarse entre sí, aportando el total del monto constituyente por partes iguales, logrando que todos los miembros sean socios y las ganancias obtenidas se repartan de forma equitativa entre los asociados. Se cimienta en principios de igualdad y equidad, ya se decide toda la gestión democráticamente con la participación de todos sus miembros.

Sus inicios se remontan a mediados del siglo XIX, en medio de la revolución industrial en Europa Occidental, Norteamérica y Japón (Alianza Cooperativa Internacional, 2018). El inglés Robert Owen (1771-1858), socialista utópico, fue el primero en implementar este tipo de organización en su fábrica textil en New Lanark,

Escocia, buscó demostrar que la relación obrero-patrón se puede desenvolver armoniosamente, al socializar los medios de producción y distribuir las ganancias de manera equitativa al incluir a los trabajadores (Forokoop, 2015).

La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) declaró el 2012 como el año internacional de las cooperativas, en reconocimiento a su desarrollo y crecimiento, así como su contribución en el impulso social y económico con la reducción de la pobreza rural, favoreciendo el empleo y la integración social (FAO, 2012a).

Sector cooperativo lácteo en el mundo

Dentro de un panorama heterogéneo en los diferentes países, en el sector de producción lácteo, las cooperativas tienen un mayor protagonismo a nivel mundial al obtener una cuota elevada del mercado dentro de una región o país específico, pues pueden aumentar el nivel de precios y reducir su volatilidad (Forokoop, 2015).

Los modelos de integración vertical en el que los productores son miembros y propietarios, han sido utilizados particularmente en la producción de leche, por ser un producto muy perecedero que cuenta con pocas horas para su procesamiento después del ordeño; recolectan y procesan cerca del 57 % del total de la producción mundial, siendo el de mayor representación dentro del sector agrario (Copa-Cogeca, 2015, 2016).

Estos modelos presentan rasgos en común como el crecimiento progresivo, tornándose cada vez más grandes y fuertes, incrementando su influencia hasta llegar a nivel internacional. Actúan a lo largo de todos los procesos de la cadena de valor, destinando hasta el 90 % de la producción para la transformación en derivados lácteos como leche descremada (75 %), queso (12 %) y mantequilla (3 %); están orientadas hacia el mercado internacional, tienen reconocimiento de marca, son grandes inversores en innovación, con eficiencia en el crecimiento productivo y comercial, dan valor agregado al producto y ayudan a la generación de empleo (FAO, 2016).

La gestión estratégica empresarial

Podemos decir que vivimos en una sociedad moderna catalogada como organizacional, en referencia a la amplia difusión que han alcanzado las organizaciones en la sociedad moderna con un sistema que busca lograr la máxima eficiencia en su función ofreciéndole variados productos que aporte nuevas soluciones a su siempre creciente complejidad, ejecutados mediante una subdivisión especializada del

trabajo, y sólo cuando se hayan cumplido a cabalidad todas las funciones de sus componentes, se obtiene un elemento, producto, servicio, etc. (Mansilla, 2011).

Vivimos en un mundo cambiante, en el cual las organizaciones tienen que afrontar oportunidades y desafíos. Según manifiesta el profesor Serna Gómez (2008), requieren anticipar y decidir sobre el direccionamiento que posibilite el futuro deseado, para lo cual se requiere analizar el estado actual y la capacidad competitiva de la empresa.

El modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)

La Universidad EAN ha centrado buena parte del esfuerzo de investigación de la institución en el tema de emprendimiento y dirección en las pequeñas y medianas empresas. El objetivo es facilitar el proceso de actualización gerencial orientando las acciones al logro de organizaciones modernas, enfocadas en la innovación y con capacidad para competir. Es así como el grupo de investigación en gerencia 3GPYMEs desarrolló el instrumento de modernización para la gestión empresarial [MMGO] (Pérez Uribe, 2015).

Como mencionan Pérez-Uribe, Ramírez y Moscoso (2018), debido al fenómeno de globalización, las organizaciones tienen que adoptar modelos gerenciales, adaptando el uso de sus recursos y capacidades, generando valor agregado para los socios existentes y potenciales, y realizando innovación en los diferentes procesos de manera que les permita competir en mercados nacionales e internacionales.

El modelo MMGO es una herramienta que permite realizar el análisis situacional de una pequeña o mediana empresa al momento de ser diligenciada. Ha sido ampliamente aplicada desde el 2005 en más de 320 Pymes, siete medianas y grandes empresas contratistas de la EAN (Pérez-Uribe et al., 2018), a partir de 16 componentes organizacionales con un total de 225 preguntas repartidas en 114 variables (tabla 2).

Tabla 2. Componentes del MMGO

Componente	Descripción
Entorno económico 10 preguntas en 9 variables	Permite entender los aspectos que afectan directa e indirectamente la función gerencial, partiendo del nivel más amplio y general hasta llegar al entorno cercano, permite plantear mecanismos de respuesta e influencia.
Direccionamiento estratégico 11 preguntas en 4 variables	Define la finalidad del proyecto, la misión, visión y los objetivos, así como metas a corto, mediano y largo plazo.

(continúa)

(viene)

Componente	Descripción
Gestión de mercadeo 26 preguntas en 10 variables	Este componente analiza todo lo relacionado con las estrategias de precio, producto, servicio y ventas.
Cultura organizacional 13 preguntas en 4 variables	Se encarga de revisar el alcance y la profundidad de la motivación a los trabajadores, analizando el liderazgo, la participación y el compromiso.
Estructura organizacional 16 preguntas en 6 variables	Se focaliza en analizar la jerarquía organizativa, desarrollando los procesos de selección del personal, Producción, planeación y proyección de los recursos productivos como parte fundamental de la satisfacción al cliente, evaluando la gestión de calidad, el control de procesos y desempeño de resultados.
Producción 12 preguntas en 8 variables	Componente que revisa la planeación y proyección de los recursos productivos como parte fundamental de la satisfacción al cliente, con evaluación de la gestión de calidad, el control de procesos y desempeño y resultados.
Gestión financiera 35 preguntas en 6 variables	Se encargada de administrar los recursos, consta de componentes de Información. Inversión y financiación.
Gestión humana 37 preguntas en 14 variables	Este desarrolla acciones encaminadas a fortalecer y atraer nuevo capital humano, y dentro de este componente se encuentra el reclutamiento, selección y contratación.
Exportaciones 14 preguntas en 6 variables	Evalúa la proyección de exportación que tienen las Pymes, las estrategias para exportar, los mercados internacionales y el conocimiento de la competencia.
Importaciones 9 preguntas en 7 variables	Componente que evalúa y revisa si la compañía analizada requiere de procesos de importación, materia prima, proveedores, normas técnicas y el flujo de información.
Logística 10 preguntas en 9 variables	Contempla todas las actividades de almacenamiento y/o traslado de materiales en pro de la satisfacción del cliente, las relaciones internas, externas y el control logístico.
Asociatividad 24 preguntas en 5 variables	Es el mecanismo de cooperación entre varias personas, que busca fomenta la confianza en la empresa.
Comunicación e información 19 preguntas en 2 variables	Este componente está orientado a medir las conversaciones a nivel de la comunicación empresarial y la gestión documental.
Innovación y conocimiento 31 preguntas en 7 variables	Orientado a hacer más competitiva la empresa a través de su estructura, analiza los recursos, procesos y tecnologías.
Gestión ambiental 36 preguntas en 14 variables	Está enfocada en realizar la mitigación de la contaminación.
Responsabilidad social 11 preguntas en 3 variables	Busca compensar a la comunidad a través de la actividad desarrollada

Fuente: elaboración propia con base en Pérez-Uribe (2015).

La aplicación del modelo de modernización MMGO arroja información minuciosa de la empresa en relación con el estado en que se encuentran cada uno de los componentes que, mediante la calificación obtenida, la posiciona dentro de uno de los siguientes cuatro estadios:

Estadio 1. Supervivencia (0 a 25). Se caracteriza por tener procesos informales, con gerencia autoritaria en quien reposa el conocimiento de la organización. Con orientación al producto, poco valor agregado y ejerce presencia en mercados locales.

Presenta baja productividad, poca especialización y su contabilidad se limita al cumplimiento de normas.

Estadio 2. Desarrollo interno (25 a 50). Tiene sus procesos en etapa constructiva, orientados a la producción. La junta directiva o socios es poco funcional, la gerencia se apoya en algunos colaboradores con estrategias no documentadas, sin implementar instrumentos modernos de gestión. Inicia contratación de profesionales y ejerce presencia en el mercado local ampliado. Su contabilidad está formalizada y aplica presupuestos iniciales.

Estadio 3. Formalización (50 a 75). Organización formalizada, trabaja en mejoramiento continuo e incursiona en gestión de calidad. Cuenta con plan de direccionamiento estratégico, junta directiva operativa, personal profesional en los cargos principales y área formalizada de finanzas. Orientada a las ventas en mercados regional y nacional. Fomenta cultura de bienestar, e incursiona en gestión de calidad y seguridad en el trabajo.

Estadio 4. Desarrollo externo (75 a 100). Orientada a la innovación con desarrollo, seguimiento y aprendizaje continuo, tiene procesos con definición técnica acorde con las áreas de la organización. Realiza *benchmarking*, tiene orientación al mercado, incursionando a nivel internacional con productos o servicios diferenciados con valor agregado. La cultura organizacional está basada en armonía y calidad de vida, con mantenimiento de los sistemas de calidad.

El puntaje obtenido por la organización clasifica cada uno de sus componentes dentro de un estadio, nos permite visualizar las acciones requeridas para avanzar en el contexto organizacional hacia la imagen del futuro esperado, el cual se debe ir construyendo a partir del diagnóstico inicial, asociándolos a los elementos competitivos y/o a macroprocesos organizacionales, marcando la ruta que la empresa debe seguir para lograr el siguiente nivel (Pérez-Uribe et al., 2009).

Metodología

La realización del presente artículo parte de un enfoque cualitativo, que se entiende como el estudio de individuos con base en lo que dicen y hacen en su diario actuar a nivel social y cultural, usando como metodología la investigación-acción participativa (IAP), que proporciona procedimientos y diversas técnicas para la realización del análisis crítico de una situación social.

Inicia con un diagnóstico basado en la consulta de las opiniones, puntos de vista y observaciones a diversos actores involucrados o afectados con una situación problemática y su posible solución. Busca acercarse a la realidad a través de la acción,

haciendo partícipes a los actores sociales en la identificación de necesidades, posibles problemas, recolección de información, actividades de reflexión y toma de decisiones. Es cíclica (recursiva) porque en el proceso se presentan pasos similares que tienden a repetirse; es participativa porque los actores se convierten en investigadores y son beneficiados por los descubrimientos y las soluciones propuestas; es cualitativa al estudiar la realidad en su contexto natural, y es reflexiva por la importancia del análisis crítico aplicado tanto en el proceso como los resultados (Colmenares, 2012).

La ruta metodológica implementada para el desarrollo de la presente investigación inicia con la identificación de la población, seleccionando la cooperativa Colactabio, organizada bajo una estructura de economía solidaria, con buen conocimiento del territorio, en el que las 80 familias vinculadas en el proceso de producción de leche tienen sus fincas localizadas en las siete veredas rurales del municipio de Tabio así como en el casco urbano. Paso seguido, el reconocimiento del instrumento metodológico, mediante revisión del modelo MMGO en su estructura funcional y metodológica.

Posteriormente, se realizaron cuatro sesiones con la gerente de la cooperativa para realizar el diligenciamiento del modelo. Durante la primera reunión de acercamiento, se explicó el objetivo del estudio, las expectativas del análisis y el instrumento a emplear para realizar el diagnóstico de la organización, obteniendo información general sobre la cooperativa. En la segunda reunión se revisó la matriz MMGO y se inició el proceso de diligenciamiento del componente financiero. Durante la tercera reunión se continuó el diligenciamiento de la matriz, con un avance significativo gracias a los aportes conocimientos y experiencias adquiridas durante la gestión de la actual gerencia. Finalmente, en la cuarta y última reunión se terminó la implementación de la matriz. Se realizó una revisión preliminar de los resultados obtenidos en cada componente de acuerdo con su desarrollo, enmarcando las áreas bien ponderadas y las que requieren fortalecer.

Finalmente, para el manejo de la información se inicia recopilando material bibliográfico mediante búsqueda exhaustiva por medios virtuales y físicos de datos relacionados, con énfasis en el tema de la producción lechera de ganado vacuno y el cooperativismo, como forma empresarial en la cual funciona la organización objeto de estudio. Paso seguido se analizó y codificó con el fin de hacer la consolidación de la información.

Resultados

Una vez analizado el modelo MMGO, se realizó la aplicación del mismo a la cooperativa Colactabio, evaluando los 16 componentes. Entre los resultados que arrojó el instrumento, se encontró que entre los dos módulos cuyo desempeño obtuvieron los mayores promedios de desarrollo están la asociatividad seguido por la gestión de mercado, ambas con resultados que superan en muy poco el 70 %. Por el contrario, hay tres componentes por debajo del 20 %, como son importaciones, exportaciones y responsabilidad social, presentando los mayores retos para alcanzar el estadio cuatro en la organización. Los resultados generales se pueden revisar en la siguiente figura:

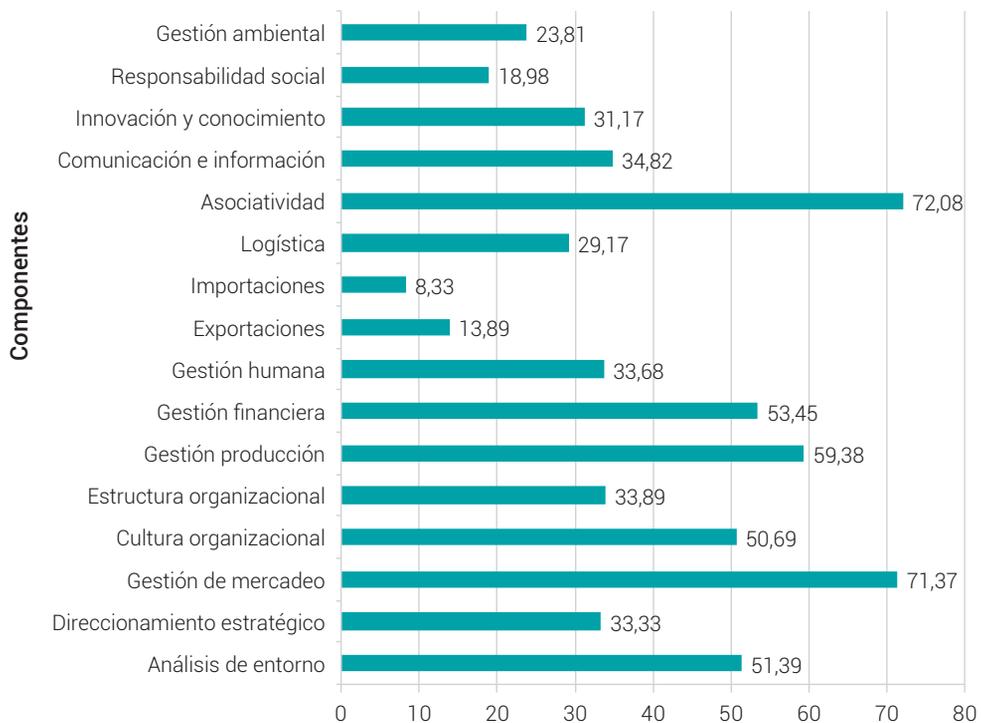


Figura 1. Informe Integral de resultados Colactabio

Fuente: elaboración propia con base en Universidad EAN (2019).

Con base en estos resultados, se realizó el análisis a nivel cualitativo y cuantitativo con los hallazgos de cada componente, que se consolidan en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados obtenidos con la aplicación MMGO.

Componente	Porcentaje	Descripción
Análisis del entorno económico	51,39 %	El total obtenido ubica a la organización en estadio 3 de desarrollo del componente. Presenta como fortaleza el entendimiento del entorno cercano con los grupos de interés y los <i>stakeholders</i> , y debilidad lo concerniente al producto o servicio y la competencia con organizaciones similares.
Direccionamiento estratégico	33,33 %	Encontramos en la implementación de este componente, que la organización se encuentra ubicada dentro de un estadio 2. Es de resaltar que los valores corporativos alcanzan el porcentaje más alto, mientras que el sistema de finalidades (misión, visión y objetivos) obtuvieron el más bajo en la organización.
Gestión de mercadeo	71,37 %	Ubicándose en un estadio 3 por su alto puntaje, revela como fortaleza la orientación de la organización hacia el mercado, siendo la optimización de las ventas uno de sus principales retos, y de esa manera brindar mayor beneficio a los socios; así mismo, uno de los aspectos más bajos es el de las estrategias de comunicación, resultado que obedece a que en la cooperativa no se realizan actividades de publicidad.
Cultura organizacional	50,69 %	Este componente se ubica en un estadio 3. Presenta como fortaleza la participación y el compromiso, en el cual tanto la gerencia como los colaboradores trabajan conjuntamente en equipo en la búsqueda de lograr un mismo fin. Adicionalmente, se evidencia que el área de desarrollo y reconocimiento se encuentra con la más baja puntuación.
Estructura organizacional	33,89 %	La cooperativa se encuentra ubicada en este componente en el estadio 2. Como fortaleza se evidencia que los colaboradores trabajan armoniosamente en equipo, buscando mejorar los procesos de la organización, y la mayor deficiencia es que no cuenta con una estructura organizacional bien definida.
Gestión de producción	59,38 %	El promedio obtenido ubica este proceso en un estadio 3, encontrando como fortaleza que la cooperativa está preparada para incrementar su producción, al contar con la infraestructura requerida para el acopio de un 25% por encima de la producción actualmente captada; adicionalmente, su producto está posicionado entre sus compradores como uno de los de más alta calidad.
Gestión financiera	53,85 %	Se encuentra en estadio 3. Se evidencia que el ítem de procesos reporta un estado muy bajo, en el cual el proceso de manejo de la información carece de rigor y formalidad al no contar con un área de registro ni de control financiero, Actualmente se realizan dichos procesos desde la gerencia.
Gestión humana	33,68 %	Colactabio presenta en se encuentra ubicado en un estadio 2. Se evidencia que el área de gestión humana presenta un nivel muy bajo, pues actualmente la cooperativa no cuenta con personal de planta, pues todos sus colaboradores son contratados mediante la modalidad de contrato de prestación de servicios.
Exportaciones	16,44 %	En estos dos componentes Colactabio se encuentra en estadio 1 en su implementación, reportando los más bajos promedios del diagnóstico. Este resultado obedece a que en la actualidad la cooperativa está enfocada en el mercado local, con expectativas de ampliarla alcanzando el mercado departamental y/o nacional. Hasta el momento los mercados internacionales no se encuentran en la mira de las estrategias, sin tener establecido los procesos de exportación y/o importación en sus metas.
Importaciones	8,3 %	
Logística	29,17 %	Ubicado en estadio 2, presenta como fortaleza la eficiencia en los procesos implementados de recolección, acopio y entrega de la leche, y como aspecto a fortalecer el registro de los tiempos y recorridos del producto.

(continúa)

(viene)

Componente	Porcentaje	Descripción
Asociatividad	72,08 %	Obteniendo el promedio más alto del presente análisis, Colactabio se encuentra ubicado en un estadio 3, ratificando el buen establecimiento del proceso de asociatividad. Comportamiento que se debe continuar, enfocando los esfuerzos en el logro de los objetivos gremiales de expandir el mercado, aumentar la producción y crecer con la vinculación de más asociados para lograr la generación de mayores beneficios a los socios y sus familias.
Comunicación e información	34,82 %	En este componente la cooperativa se ubica en un estadio 2. Presenta retos para la organización en relación con el manejo de la documentación y una apropiada gestión de archivo. La comunicación corporativa se ha fortalecido producto de la gestión de la actual administración, la cual se realiza de forma constante y acertada con los clientes.
Innovación y Conocimiento	36,25 %	El promedio arrojado por el instrumento ubica a la cooperativa en estadio 2. Dentro de este componente, las actividades de gestión del conocimiento e infraestructura para la innovación obtienen los más altos promedios, pasando levemente el 50 %, como evidencia del conocimiento que la organización y sus miembros tienen en relación con los procedimientos de producción, y la gestión adelantada en la actualización de su infraestructura, implementando tecnología innovadora. La debilidad es que esta experiencia y procesos no se encuentran documentados.
Gestión Ambiental	23,81 %	Este componente se encuentra en estadio 1, efecto de la falta de definición de políticas ambientales que regulen los efectos que se puedan generar en el medio ambiente.
Responsabilidad Social:	18,98 %	Obteniendo un puntaje por debajo del 25 %, este componente se encuentra ubicado en estadio 1, resultado que evidencia que la organización no cuenta con la implementación de ningún plan de Responsabilidad social.

Fuente: elaboración propia a partir de Universidad EAN (2019).

Diseño de ruta estratégica

Con una visión más detallada del estado actual de la organización, a continuación, presentamos nuestra sugerencia de las acciones que sirvan como punto de partida para el desarrollo de estrategias, según sea la decisión de la cooperativa. Se plantean las actividades a realizar para el programa de mejoramiento de la gestión organizacional, estableciendo el paso a seguir dentro de cada uno de los 16 componentes de la matriz, partiendo del análisis de los resultados obtenidos desde sus respectivas variables, con el fin de encaminar y avanzar hasta lograr posicionarse en el siguiente estadio. Se espera que esta información sirva de insumo a la gerencia de la organización para el planteamiento de la ruta estratégica a seguir, priorizando las actividades según la urgencia relacionada y estableciendo el requerimiento en cuanto a recursos como personal responsable, tiempos para su ejecución y presupuesto.

Análisis del entorno económico: se propone que la gerencia formalice el manejo de la información, implementando un sistema con bases de datos que organice la información de la organización, así como la de la competencia.

Direccionamiento estratégico: se sugiere continuar con el fortalecimiento de la visión corporativa definiendo metas a corto, mediano y largo plazo orientadas a alcanzar la imagen del futuro corporativo esperado, creando un sistema evaluativo con indicadores que verifiquen el avance y cumplimiento de las estrategias implementadas por la gerencia.

Gestión de mercadeo: se sugiere mejorar las comunicaciones y fortalecer la estrategia de ventas, incorporando los medios tecnológicos con exploración de las redes sociales como plataformas que le permitan expandir el mercado.

Cultura organizacional: con base en los resultados obtenidos, se sugiere implementar un portafolio de incentivos que motiven al trabajador y mejoren su compromiso y pertenencia con la entidad.

Estructura organizacional: se propone redefinir la estructura organizacional, con proyección al mediano y largo plazo.

Gestión producción: para pasar al cuarto estadio se propone que la compañía implemente el área de ventas dentro de su estructura, encargándose de buscar el nicho de mercado y potencializar las ventas. Esta actividad se desarrolla actualmente por parte de la gerencia.

Gestión financiera: se propone que Colactabio organice el área financiera innovando con el uso de tecnología e implementando programas financieros y contables que faciliten y optimicen el registro de todos los ingresos y gastos, así como su seguimiento y evaluación del desempeño.

Gestión humana: se recomienda que la organización estructure su planta de personal, generando un portafolio de beneficios tanto para sus colaboradores como para sus socios.

Exportaciones e importaciones: la cooperativa se encuentra desarrollando el diseño de derivados lácteos, adelantados en la elaboración de yogurt de frutas y queso campesino. Al momento de terminar esta investigación, se encontraban a la espera de las autorizaciones pertinentes para iniciar la producción, los cuales pueden ser la llave de apertura de expansión de mercados.

Logística: se propone como aspecto a fortalecer la innovación con el uso de tecnologías en el registro de los tiempos y recorridos del producto.

Asociatividad: se presenta como una de las fortalezas. Este comportamiento se debe continuar, enfocando los esfuerzos en el logro de los objetivos gremiales

de expandir el mercado, aumentar la producción y crecer con la vinculación de más asociados para lograr la generación de mayores beneficios a los socios y sus familias.

Comunicación e información: se propone organizar un espacio físico apropiado dentro de las instalaciones para atender reuniones de grupo, así como contratar un asistente que mantenga la información organizada.

Innovación y conocimiento: por los resultados obtenidos, se recomienda que Colactabio elabore un plan de gestión de la información, invirtiendo en tecnología para la creación de un repositorio de información, apropiándola como parte de los recursos de la organización.

Gestión ambiental: se sugiere la realización de un estudio de impacto ambiental para la elaboración de un plan de acción que oriente la toma de decisiones consecuentes con el cumplimiento de las regulaciones nacionales.

Responsabilidad social: la prioridad está focalizada en proponer e iniciar de forma inmediata la definición de objetivos, metas y estrategias, retomando los preceptos originales de fundación de la cooperativa de trabajar para obtener mejores condiciones y calidad de vida para sus socios e incluir a la población vecina dentro de sus planes de acción, buscando generar un impacto positivo dentro de su entorno.

Discusión y conclusiones

Al finalizar este proceso de investigación, se pudo evidenciar la importancia del sector lácteo en el mundo, el nivel de desarrollo alcanzado, la participación de Latinoamérica y Colombia, ofreciendo alternativas que promuevan la modernización de la industria a nivel nacional, que incrementen los niveles de producción y calidad.

En relación con el modelo MMGO en cuanto instrumento a aplicar en las Pymes, se evidencia una conformación bien estructurada, que abarca todas sus áreas de acción; sin embargo, algunos de sus componentes presentan lineamientos aplicables a empresas más robustas, que puede ser útil a futuro en pequeñas y medianas empresas, como son el de importación y exportación, que suponen un camino especial por recorrer hasta que estén listas para dicha implementación.

La aplicación del modelo MMGO pone en evidencia falencias que involucran varias áreas funcionales de Colactabio, las cuales se pueden subsanar con estrategias basadas en la información obtenida del instrumento. Por lo anterior, se requiere una actitud proactiva a nivel gerencial que defina prioridades, actividades y recursos, incorporando índices de gestión que permitan su medición y control. Por lo anterior concluimos que es viable incrementar la efectividad de la gestión organizacional con base en los resultados de la aplicación del modelo de modernización MMGO.

En relación con las fortalezas presentes en la cooperativa, la capacidad de acopio es muy representativa, ya que se cuenta con infraestructura adecuada para aumentar hasta en un 25 % el abastecimiento de leche cruda, abriendo posibilidades para el desarrollo y comercialización de productos derivados, ampliar su portafolio de productos y el enfoque del mercado. En relación con la responsabilidad ambiental, la cooperativa Colactabio requiere implementar programas alineados con las directrices del gobierno, incluir mejoras en la productividad, reducir la intensidad de las emisiones, mejorar los pastos, focalizar la población vacuna con ejemplares de razas y mezclas que optimicen la producción *per cápita*, obteniendo mayor rendimiento con menos ejemplares. En el desarrollo de su compromiso con la responsabilidad social, puede implementar una red alterna de suministro de excedentes de producción, conformada por entidades de atención a población vulnerable dentro de su área de influencia, apoyando así los programas a nivel mundial de erradicación del hambre y la desnutrición.

Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Quiénes somos*. <https://bit.ly/3saTkIS>
- Asoleche. (2017). *Consumo de lácteos en Colombia*. <https://bit.ly/3GqCNiU>
- Azcárate, P. (2005). *Obras de Aristóteles*. <https://www.filosofia.org/cla/ari/azc03017.htm>
- Bonilla, J. A.-F. (2012). Emisión de metano entérico por rumiantes y su contribución al calentamiento global y al cambio climático. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 215-246.
- Campo Galego, P. (2019). *Cinco gráficas para entender la producción de leche*. <https://bit.ly/3GiUvEP>
- COGECA. (2015). Development of Agricultural Cooperatives in the EU. <https://bit.ly/3BcJjse>
- Colmenares E. A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115. <https://doi.org/10.18175/vys3.1.2012.07>
- Copa-Cogeca. (2016). Los productores de leche, participantes en el crecimiento sostenible. COGECA European Agri-cooperatives, Bruselas. www.copa-cogeca.eu
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE). (2018). Proyecciones de población. <https://bit.ly/3riRtMD>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE). (2017). *Particularidades en la producción de leche de vaca en Colombia*. <https://bit.ly/341LKSB>
- Federación Colombiana de Ganaderos. (FEDEGAN). (2015). *Cundinamarca, cuenca lechera colombiana por excelencia*. <https://bit.ly/3ojJA7B>
- Forokoop. (2015). *Las cooperativas lácteas en el mundo*. <https://bit.ly/3uh0x6m>
- Instituto Nacional de la Leche. (INALE). (2020). *Estadísticas*. <https://www.inale.org/estadisticas/>
- La Voz de Galicia. (2019). Cuáles son las compañías y cooperativas que controlan el negocio de la leche en el mundo. <https://bit.ly/3KYuZbD>
- Mansilla, D. R. (2011). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio* (5ª ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Morencos, E. (2013). La percepción del esfuerzo para controlar la carga. <https://bit.ly/3HH38KY>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [FAO]. (2016). *Portal Lácteo*. <https://bit.ly/3LchGo2>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [FAO]. (2012a). *Empleo rural decente*. <https://bit.ly/32PNKwD>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [FAO]. (2012b). *Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares - Tres estudios de caso en Nicaragua, Ecuador y Paraguay*. <http://www.fao.org/3/a-as153s.pdf>
- Pérez Botero, F. y López Gallego, F. (2015). *Colanta: un éxito del modelo cooperativo*. [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/8141>
- Pérez-Uribe, R., Ramírez, M. P., Moscos, F. F. (2018). Modelo Ean-Rise: análisis preliminar de medianas y grandes empresas en Colombia. *Opción*, 34(18), 1142-1186.
- Pérez-Uribe, R., Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Alfonso, H., Alfonso, N., Rodríguez, A., Palacio, R., López, L. y Vidal, M. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones*. Ediciones EAN. <https://bit.ly/3uneXlx>
- Pérez-Uribe, R. (2015). *MMGO. El concepto*. Ediciones EAN. <https://bit.ly/3AOxEjo>
- Portafolio. (2017). *Economía solidaria, modelo para buscar el bien común*. <https://bit.ly/3ohkoi8>

Revista Dinero. (2019). *Leche: 1 de cada 10 litros viene de granjas de EE.UU.* <https://bit.ly/35uBJxp>

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10a ed.). 3R Editores.

Universidad de Deusto. (2004). *La economía solidaria y su inserción en la formación universitaria*.
Publicaciones de la Universidad de Deusto. <https://bit.ly/3gjJIQi>

Universidad EAN. (2019). *Matrices para el análisis de situación y la fijación de ruta*. Bogotá.