

Aplicación del Modelo MMGO en la Corporación “Red Mujer” Usme-Bogotá 2020. Estudio de caso

Application of the MMGO Model at “Red Mujer” Corporation Usme-Bogotá 2020. A Case Study

Aplicação do Modelo MMGO na Corporação “Red Mujer” Usme-Bogotá 2020. Estudo de caso

Wilson Camilo Vargas Guzmán¹
Ángela Patricia Briceño Neuque²
Janeth Liliana Gómez Ardila³

Recibido: 1 de octubre de 2020

Aprobado: 10 de junio de 2021

Publicado: 6 de septiembre de 2021

Cómo citar este artículo:

Vargas Guzmán, W.C., Briceño Neuque, A.P. y Gómez Ardila, J.L. (2021). Aplicación del Modelo mmgo en la Corporación “Red Mujer” Usme-Bogotá 2020. Estudio de caso. *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(121), 1-23.
doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.03.01>

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.03.01>

¹ Magíster en Relaciones Internacionales, Candidato a Doctor en Administración, Docente tiempo Completo de la Universidad Minuto de Dios

Correo electrónico: wvargas@uniminuto.edu.co

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

² Especialización en gerencia de proyectos. Facultad de ciencias empresariales. Universidad Minuto de Dios.

Correo electrónico: angela.neuque@gmail.com; abriceon@uniminuto.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0627-8559>

³ Especialización en gerencia de proyectos. Facultad de ciencias empresariales. Universidad Minuto de Dios

Correo electrónico: jliliana_06@hotmail.com; jgomezardi1@uniminuto.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3345-766X>



Resumen

En el marco de un ejercicio investigativo que se llevó a cabo en la Universidad Minuto de Dios sobre los niveles de desarrollo y posicionamiento en el mercado de las organizaciones con enfoque social, se procedió a seleccionar un modelo que identificara y calificara el quehacer de las organizaciones y se optó por el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), propuesto por la Universidad EAN. Para este estudio de caso, se tomó la Corporación de mujeres "Red Mujer" de la localidad de Usme en Bogotá. Se analizaron cada una de las variables para poder mirar su nivel de desarrollo y posicionamiento. La aplicación del MMGO permitió, primero, conocer la situación actual de la corporación y, segundo, describir el estado en el que se encuentran 16 componentes estratégicos. En este artículo, se detallan algunos resultados tales como validar la planeación estratégica, la apertura de mercados internacionales, el fortalecimiento de la gestión humana, los estados financieros y las recomendaciones que se le brindaron a la "Red Mujer" para que siga fortaleciendo su quehacer empresarial en un mercado altamente competitivo, sin dejar de lado su razón de ser: apoyar a las mujeres campesinas.

Palabras clave: cooperativismo, desarrollo, economía solidaria, modelo organizacional, posicionamiento.

L22 Organización de la empresa y estructura del mercado

L31 Instituciones sin fines de lucro • ONG • Emprendimiento social

M14 Cultura corporativa

Abstract

Within the framework of a research exercise carried out at the Universidad Minuto de Dios, on the levels of development and positioning in the market of organizations with a social scope, a model was selected to identify and qualify the work of the organizations and the Model of Modernization for the Management of Organizations (MMGO), proposed by EAN University, was chosen, and the "Red Mujer" women's Corporation of the locality of Usme in Bogotá was taken for this case study. Each one of the variables was analyzed in order to look at its level of development and positioning. The application of the MMGO allowed first, to know the current situation of the Corporation and, second, to describe the condition of 16 strategic components. This article details some of the results, such as validating strategic planning, the opening of international markets, the strengthening of human resources management, the financial statements and, the recommendations given to "Red Mujer" to continue strengthening its business activities in a highly competitive market, without neglecting its main purpose: to support rural women.

Keywords: Cooperativism, Development, Solidarity Economy, Organizational model, Positioning.

Resumo

No âmbito de um exercício de investigação realizado na Universidade Minuto de Dios sobre os níveis de desenvolvimento e posicionamento de mercado das organizações com enfoque social, foi selecionado um modelo que identificasse e classificasse o trabalho das organizações e o Modelo de Modernização para foi escolhida a Gestão de Organizações (MMGO), proposta pela Universidade EAN. Para este estudo de caso, foi contratada a Corporação de mulheres "Red Mujer" da cidade de Usme em Bogotá. Cada uma das variáveis foi analisada para poder observar seu nível de desenvolvimento e posicionamento. A aplicação do MMGO permitiu, em primeiro lugar, conhecer a situação atual da corporação e, em segundo lugar, descrever o estado de 16 componentes estratégicos. Neste artigo são detalhados alguns resultados como a validação do planeamento estratégico, a abertura dos mercados internacionais, o fortalecimento da gestão humana, as demonstrações financeiras e as recomendações que foram dadas à "Red Mujer" para continuar a fortalecer o seu trabalho. um mercado altamente competitivo, sem descuidar da sua razão de ser: apoiar as mulheres do campo.

Palavras-chave: cooperativismo, desenvolvimento, economia solidária, modelo organizacional, posicionamento.

Introducción

En este artículo, se analiza y describe los resultados de la implementación del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones de (MMGO) en la Corporación de Mujeres Campesinas "Red Mujer". El modelo MMGO, desarrollado por la Universidad EAN, permitió, primero, realizar un diagnóstico de la corporación desde 16 componentes estratégicos. Segundo, valorar los estadios de desarrollo en los que se encuentra cada componente. Y, tercero, proponer acciones y estrategias que le permitan a la "Red Mujer" avanzar de un estadio a otro y, a su vez, competir en el mercado.

Se resalta que, además, de la MMGO, se usó la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP) con el fin de obtener una visión más clara de los resultados obtenidos en el estudio. En este caso, se contó con la participación de la gerente de la corporación, quien estuvo al frente de la implementación de la matriz de recolección de información y de la validación del análisis que arrojó el MMGO. Por otro lado, es importante mencionar que este artículo ayudará a entender cómo funciona un modelo de organización solidaria, como fundaciones, cooperativas, organizaciones y fondos de empleados.

Se señala que este estudio, en particular, está dirigido a una corporación que está enfocada en la producción de productos orgánicos y que se encuentra ubicada en la zona rural de la localidad de Usme (Bogotá, Colombia). "Red Mujer" es una organización en que la mayoría de las participantes son mujeres y se interesa por el bienestar social. Se constituyó, principalmente, para que las mujeres rurales y urbanas de la zona tuvieran una plataforma de visibilización por parte del gobierno local y nacional. En cuanto a la aplicación del modelo MMGO, se busca analizar su funcionalidad en entidades con enfoque social y empresarial, que permita, a su vez, identificar las principales debilidades y fortalezas de la corporación, así como generar estrategias que puedan ser implementadas y ayuden a la organización en cada uno de los componentes que lo requieran. De allí, surge la siguiente pregunta: ¿cuál es el nivel de desarrollo de la Corporación de Mujeres Campesinas "Red Mujer", tomando como base el modelo MMGO de la Universidad EAN?

Con el fin de dar respuesta a la pregunta, el texto se divide en cuatro partes. La primera describe la metodología utilizada en el estudio de caso; en la segunda, se presentan los elementos teóricos que estructuran el MMGO. En la tercera, se describen los resultados y análisis de la implementación del MMGO en la "Red Mujer". Y, finalmente, se describen las recomendaciones y conclusiones de este estudio de caso.

Metodología

El presente trabajo se realizó por medio de la metodología Investigación Acción Participativa (IAP), la cual permite que haya una interacción cercana entre el investigador y los participantes que, en este caso, fue la Corporación "Red Mujer". Resultado de la interacción, se obtuvo una descripción precisa del quehacer empresarial de la Red, junto con el debido diligenciamiento del instrumento MMGO (décima versión), el cual nace del grupo de investigaciones en competitividad de la Universidad EAN, posicionándose como una herramienta internacional, aplicada a más de 127 organizaciones, principalmente PYMES, y cuenta con varias disertaciones doctorales, que reafirman su uso en diferentes sectores económicos en Colombia. Finalmente, esta herramienta permitió la sistematización y el análisis de los resultados obtenidos.

Se resalta que el instrumento que plantea el modelo MMGO permite caracterizar el estado en el que se encuentran 16 componentes estratégicos de las organizaciones en general. Estos componentes son: 1) análisis del entorno, 2) direccionamiento estratégico, 3) gestión de mercadeo, 4) cultura organizacional, 5) gestión de producción, 6) gestión financiera, 7) gestión humana, 8) exportaciones, 9) importaciones, 10) logística, 11) asociatividad, 12) comunicación e información, 13) innovación y conocimiento, 14) responsabilidad social, 15) gestión ambiental, y 16) estructura organizacional.

El MMGO permitió clasificar cada uno de estos componentes de acuerdo con el estadio de desarrollo en el que se encontraba cada uno. Los valores van desde el estadio 0, pasando por el estadio 1, 2 y 3, hasta llegar al estado 4 o estado ideal del modelo. Con el uso de la IAP, se identificaron y analizaron las condiciones históricas de la corporación, así como las condiciones actuales de cada uno de los 16 componentes. A los datos e información identificada, se les hizo una descripción, pasando por cada uno de los resultados obtenidos por componente hasta llegar a una descripción cualitativa de la información y que fuese comprensible para "Red Mujer". De igual manera, se identificó y priorizó el estadio y el componente en el que la Organización debería trabajar prioritariamente.

Para esta investigación, se tomó como sujeto de estudio la "Corporación Campesina Red Mujer" y se desarrolló dentro del primer periodo del 2020, durante el desarrollo de la especialización de gerencia de proyectos. Se tuvo en cuenta el reconocimiento del territorio, que cumpliera con las características principales como: ser una organización de economía solidaria y que estuviera ubicada en una zona rural. Tal y como se mencionó, la corporación se dedica a la producción de productos agrícolas como fresas, hortalizas y derivados. Su ubicación está en la zona rural de Usme, en límites con el Páramo de Sumapaz, sus integrantes son mayoritariamente mujeres y sus colaboradores principales son sus familias.

En un primer momento metodológico en la corporación, se invitó a que los miembros participantes en el estudio reconocieran la matriz del modelo MMGO. Luego, se leyeron algunos artículos en donde se describía el desarrollo y evolución que ha tenido el modelo y las ventajas y limitantes de la aplicación del modelo a empresas solidarias. De la misma manera, se le hizo una entrevista a la Gerente General de la corporación, señora Alicia Pulido, quien estuvo a cargo de valorar cada uno de los componentes. Se resalta que, durante el proceso de valoración, se acompañó a la Gerente con el fin de resolver inquietudes que se pudiesen presentar. Esto se llevó a cabo realizando cuatro videollamadas, debido a que no se pudieron realizar visitas a las fincas productoras. Luego, se hizo una socialización de los resultados obtenidos, por medio de la presentación del proyecto a través de la herramienta de Teams.

De la misma manera, en el momento de hacer el diagnóstico inicial, se tuvieron en cuenta tanto los criterios de valoración que propone la MMGO como la estructura CANVAS, con el fin de facilitar el reconocimiento de las características particulares de "Red Mujer". En resumen, se llevaron a cabo cuatro encuentros virtuales con la Gerente: una se centró en el diagnóstico de la empresa, las otras dos sesiones se enfocaron en la valoración de cada uno de los componentes del MMGO. Se anota que, una vez se hizo la recopilación de la información, se procedió a realizar un sondeo inicial de cada uno de los componentes por áreas de la empresa con el propósito de hacer un análisis más detallado y verificar cuáles eran los componentes más relevantes para la corporación, además de priorizar las variables de análisis con mayor importancia interna. Posteriormente, se tuvo una sesión para la entrega de los primeros resultados. El proceso se finalizó con un encuentro para socializar los resultados y entregar el informe final con sus estrategias para que la corporación continúe con su fortalecimiento empresarial.

Marco teórico

En este aparte, primero, se abordará la economía solidaria: en qué consiste, cuáles son sus ventajas y desafíos. En segundo lugar, se describirá en qué consiste el modelo MMGO.

Economía solidaria

Según Dávila et al. (2018), en el último siglo, se ha notado un crecimiento de las economías solidarias. Con el fin de entender esta tendencia, se debe comprender la evolución y el desarrollo de la economía solidaria a través de la historia y cuáles son

esas características importantes que hacen que los individuos piensen de manera diferente en el momento de crear empresa o generar ingresos económicos. En este caso, se tendría que retomar el concepto de autogestión, tema que se ha venido analizando desde la última década y que se entiende como un movimiento social que ha venido generando una identidad y unión entre clases obreras (Guerra, 2013).

Así mismo, Méndez y Vallota citados por Guerra (2013), afirman que

La autogestión a la que nos referimos es social, no individual pues, aunque su meta es el individuo, no le entiende en su carácter aislado sino como un ente que se convive con sus iguales de los que depende y que, a su vez, también dependen de él. En este sentido, la gestión la entendemos como la tramitación de diligencias para un asunto de interés individual y colectivo, lo que siempre implica la participación de más de una persona. (p. 1)

Esto permite visibilizar y conocer nuevas formas de agruparse en la generación de otras economías que, cuando se relaciona con el concepto de Flores (2017) y Fuentes (2018), dan lugar a otros modelos de desarrollo de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, en los que se resalta la labor de los individuos de una organización, específicamente, de las mujeres dentro de una economía social y solidaria, que busca la distribución igualitaria tanto de deberes como de beneficios. De esta forma, cada uno de sus miembros tendrían la misma participación en la totalidad del proceso: desde la conformación hasta la liquidación de la organización, si es el caso. Con ello, se fomenta, de manera activa, la toma de decisiones y el asumir, como grupo solidario, las consecuencias directas o indirectas que se allí de deriven.

Bastidas Delgado y Richer (2001) definen la economía solidaria como “la nueva economía social” al tener como punto de partida las diferentes crisis del modelo tradicional de la economía. Así mismo, a la economía solidaria se le llama de diferentes maneras, entre otras, se encuentran: cooperativas sociales, empresas sociales y cooperativas de desarrollo económico. Se referencian dos características fundamentales y adicionales de la economía solidaria, que son: la consecución de nuevos recursos o “recursos frescos” y la construcción conjunta de la oferta y la demanda (Bastidas Delgado y Richer, 2001).

Por último, la Cámara de Comercio (2019) define las Entidades Solidarias sin Ánimo de Lucro (ESAL), como las entidades que cumplen con las siguientes características en el momento de constituirse: 1) forman un mecanismo a través del cual los ciudadanos se organizan con el objeto de cumplir finalidades de carácter social, 2)

aportan a la consolidación de la democracia mediante la colaboración con los fines del Estado y las comunidades sin alterar el mercado, ni sustituir a ninguno de los actores, 3) tienen como objetivo complementar las funciones del Estado, 4) ofrecen respuestas innovadoras, capacidades, recursos y conocimientos para la solución de problemas locales y nacionales; y 5) tienen un carácter social.

En Colombia, hay dos entidades que se encargan de velar por el cumplimiento de estas características, controlar y hacer seguimiento a las entidades (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias [UAEOS], 2020). La primera entidad es la UAEOS, que se encarga del fomento y fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia. Es una entidad estatal y se encuentra adscrita al Ministerio de Trabajo. La segunda entidad es la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria, 2020).

Tal como se mencionó, la corporación tiene unos atributos que debe cumplir al ser una entidad de economía solidaria, según la UAEOS (2020). En este caso, "Red Mujer" tiene las siguientes características: 1) está conformada por una reunión de individuos y tiene por objeto el bienestar de los asociados, ya sea físico, intelectual o moral. 2) Es un ente jurídico sin ánimo de lucro que surge de un acuerdo de voluntades entre dos o más personas vinculadas. 3) Las personas vinculadas aportan en dinero, especie o actividad, para trabajar conjuntamente en beneficio social gremial o de utilidad común. 4) El carácter de los aportes de sus miembros es voluntario y no retornable a los mismos. 5) Se regulan por sus propios estatutos. 6) La gestión empresarial tiene se enmarca en un tiempo determinado; y, finalmente, 7) la corporación puede disolverse y liquidarse por decisión de sus asociados.

La Corporación "Red Mujer"

Es una organización que nace el 3 de diciembre del 2015 y que, en el 2017, comienza a generar más fuerza su trabajo, pues hay un aumento en los ingresos de los productores de fresa. La corporación brinda capacitación técnica y organizacional a las mujeres, también nace como respuesta a la necesidad de que las mujeres campesinas de Usme puedan hacer visible su trabajo y, a la vez, aportar a la construcción y desarrollo del territorio rural, permitiendo mejorar la calidad de vida de las familias campesinas a través del fortalecimiento de las relaciones sociales y comunitarias. De esta manera, la corporación posibilita que se visibilicen los derechos de las mujeres campesinas como actrices de la comunidad, resaltando su labor en la ruralidad para promover el desarrollo humano sostenible. Las mujeres que hacen parte de la corporación se encuentran ubicadas en las veredas de El Hato, los Arrayanes, El

Curubital. Por otro lado, la corporación ha contado con el apoyo de la Secretaría Distrital de la Mujer, la Alcaldía Local de Usme, la Secretaría de Desarrollo Económico y la Universidad UNIMINUTO, específicamente, entre 2015 y 2016. Dentro de los aliados estratégicos en la comercialización y venta de los productos, la Corporación tiene alianzas estratégicas con Crepes & Waffles y la Fundación ANDI.

Adicionalmente, las mujeres y empresarias de “Red Mujer” han recibido capacitación en temas relacionados con manejo de especies nativas, cuidado de las fuentes hídricas, conservación del Páramo de Sumapaz, buenas prácticas agrícolas y sobre los derechos de la mujer y su independencia económica. Durante los últimos 5 años, la corporación ha liderado la implementación de cultivos limpios y se han especializado en fresa, hortalizas, derivados, abonos verdes y fertilizantes orgánicos.

Se resalta que, para la Corporación, es muy importante saber cuál es su norte, por lo que, en el momento de conformarse, definieron un plan estratégico (tabla 1), el cual está en revisión.

Tabla 1. Planeación Estratégica - Corporación Red Mujer

Misión	Visión	Objetivo misional
“Generar las condiciones para el buen vivir de las familias campesinas de la ruralidad bogotana, a partir de la construcción de una relación armónica con las demás especies y con el territorio, en la cual se garantice el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres en la diversidad que las constituye y en cualquier edad y condición”	“Ser en 10 años una organización reconocida por el trabajo realizado con las mujeres generando ingresos para sus familias con el propósito de garantizar los derechos de las familias campesinas, y el reconocimiento de la mujer campesina como actora clave del desarrollo territorial”	“Mejorar la calidad de vida de las familias campesinas a través del fortalecimiento de las relaciones sociales y comunitarias; fortaleciendo y visibilizando los derechos de las mujeres campesinas como actoras de la comunidad, resaltando su labor en la ruralidad para promover el desarrollo humano sostenible”.

Fuente: elaboración propia adaptada de Corporación Campesina Red Mujer (2018, p. 3).

De la misma manera, se puede afirmar que la corporación contribuye a seguir generando más oportunidades para las mujeres y aportando a la política de género, que se orienta hacia la igualdad y disminución de brechas sociales, económicas, políticas y culturales entre mujeres y hombres. La “Red Mujer” permite generar empleo no solo a mujeres el sector rural, sino que también permite que haya oportunidades para su red familiar. En el caso particular de la Gerente, Alicia Pulido, se puede observar cómo esta mujer pasó de ser una ama de casa convencional a convertirse en una líder social rural. Su invitación constante a las mujeres es a unirse y trabajar por ingresos estables y dejar de trabajar para empresas que se encuentran ubicadas fuera de la Localidad, pues los desplazamientos pueden incluso ocupar más de 4 horas diarias. En cambio, trabajando en la entidad, organización de economía solidaria, las

mujeres son las administradoras de su propio tiempo y, resultado del trabajo diario y constante, las condiciones de vida de ellas, las de sus familias y las de la región mejorarían considerablemente.

La capacidad de producción de las fresas se da según la disposición de cada una de las fincas productoras. Inicialmente son cuatro y trabajan allí con sus familias. Por ahora, cubre el mercado de Bogotá por medio de compras virtuales y compras de turistas que llegan a la zona. Desde que inició esta manera de asociación, han logrado disminuir los costos de producción, aumentado los ingresos, y mejorado la productividad. Por otro lado, durante este tiempo no han ingresado otros miembros, y han generado algunas alianzas con otras organizaciones del sector, como son los productores de hortalizas, productores de papa y alianzas con colectivos de turismo en el sector.

Sobre la actividad de siembras de frutas y hortalizas, se debe aclarar que se trata de cultivo de agricultura orgánica, la cual es una técnica de cultivo que utiliza insumos sintéticos, con el fin de eliminar la contaminación de agua y preservar los nutrientes del suelo (Rodríguez y Soto, 1999). Esta técnica logra incrementar la fertilidad de los cultivos a largo plazo, fomentando la conservación del ecosistema, basado en el uso de insumos orgánicos no sintéticos y labranza mínima. La Corporación recurre al uso de métodos naturales para luchar contra las enfermedades y plagas y rechaza la utilización de pesticidas y fertilizantes sintéticos (Corporación Campesina Red Mujer, 2018; Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2009).

De esta manera, se puede notar que la producción de hortofrutícolas, cuando se cultivan de manera orgánica, debe cumplir con ciertos parámetros de cultivo, uso del suelo, fertilizantes, cuidado y conservación de productos. Las hortofrutícolas en la corporación se consideran como una gran oportunidad para trabajar en el mercado, tal y como se menciona en la guía ambiental hortofrutícola en Colombia. Esta es una buena opción en la integración de industria, permitiendo que el sector hortofrutícola genere empleos en las zonas rurales de Colombia y, en especial, en las zonas rurales, integrando productos como las frutas y hortalizas.

Se enfatiza que las empresas, organizaciones e industria involucradas en el sector hortofrutícola deben tener en cuenta los canales de comercialización, como son los acopiadores-mayoristas-detallistas. El mayorista es la persona o empresa que recolecta el producto en las fincas y luego los distribuye como los supermercados, que entregan el producto empacado a los grandes almacenes o grandes superficies. Están también los mayorista-agroindustriales, que son las industrias que se abastecen por parte de los intermediarios y deben cumplir con las exigencias de calidad que exige el gobierno nacional. Están, por otro lado, los productores-agroindustria que

se especializan en el cumplimiento de las exigencias de calidad y realizan cultivos semitecnificados y tecnificados (Saavedra Poveda y Cardona Rojas, 2019; Ramírez Garzón, 2018).

Frente a los productos que se comercializan dentro del sector hortofrutícola, como la fresa, en el caso de la "Red Mujer", tiene las siguientes características: se cultivan en zonas que se encuentren ubicados entre los 0 y 3000 m.s.n.m, con temperaturas aproximadas a los 18 y 25 °C en el día y, 8 y 13 °C en la noche, cuya humedad está entre el 60% y 75%. Por otro lado, se resalta que el cultivo de la fresa también es específico: se divide por variedades y cada una de estas variedades debe recibir horas específicas de luz. De ahí, la importancia de seleccionar adecuadamente la época del cultivo, pues en algunos meses los días son más largos, en otros son cortos o, incluso, neutros. Al tener en cuenta lo anterior, en Colombia, se recomienda cultivar fresa en lugares donde el cambio de día a noche sea mayor, ya que los cambios en la temperatura favorecen el balance que debe existir entre el desarrollo de las hojas (que se da durante temperaturas altas) y el desarrollo floral (que tiene lugar durante las bajas temperaturas) (Cámara de Comercio, 2015).

De la misma manera, las hortalizas orgánicas son el producto más importante a nivel de consumo nacional. La demanda por estos productos se ha incrementado, pues se cuenta con consumidores más conscientes por adquirir alimentos en los que se haya usado, durante su cultivo, niveles bajos o nulos de plaguicidas. El riesgo aumenta en las hortalizas, pues las hortalizas orgánicas no tienen que ver solamente con dejar de usar químicos, sino con cambiar la manera de cultivar y trabajar la tierra para mejorar la calidad de vida de los consumidores finales (Cámara de Comercio, 2015).

Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO)

El MMGO es una herramienta que permite analizar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas, así como identificar y evaluar las principales dificultades que estas enfrentan. A su vez, permite identificar las diferentes actividades que pueden crear rutas de cambio o mejoramiento hacia el sostenimiento continuo (Cárdenas, 2016; Universidad EAN, 2011).

La aplicación de este modelo a la Corporación permitió conocer su Misión y Visión, así como los objetivos empresariales que se trazaron. Esta identificación se realizó mediante la validación de varios aspectos que se encuentran en cada uno de los 16 componentes o aspectos que se evalúan dentro del MMGO. Dentro de la

matriz, se realizaron preguntas por cada variable interna y por cada componente. La estructura del Modelo se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Descripción por Componentes MMGO

Componente	Característica
Direccionamiento estratégico	Identifica las variables que hacen parte de la planeación estratégica y, de esta manera, poder tener claridad en los objetivos planteados por la misma organización.
Gestión de mercadeo	Analiza las actividades de mercado y comercialización realizada por la empresa y las variables dirigidas al producto, cliente, distribución y mercado.
Cultura organizacional	Determina los niveles de relacionamiento entre la organización y sus colaboradores y cómo se busca mejorar la calidad de vida. Se mide también la autonomía, creatividad y compromiso de los colaboradores con la organización, etc.
Estructura organizacional	Considera la relación y alineamiento de la estructura organizacional con la estrategia de la organización y los sistemas de información utilizados para facilitar la toma de decisiones.
Producción	“Se valora la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección de los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente”.
Gestión financiera	“Se califica las variables de inversión, financiación y rentabilidad como fundamentales. Sustenta la observación en los elementos y medios desarrollados o utilizados por la compañía, los procesos definidos y la información producida, su calidad y divulgación”.
Gestión humana	Analiza la gestión que tiene la organización con su personal. Las políticas del régimen laboral colombiano se deben enmarcar dentro de lo que se contempla en la Ley 100. Este aspecto, sobre todo, mide qué tanto se involucran las personas con el desarrollo de la organización y como la organización busca mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.
Exportaciones	“Se evalúan la existencia de una estrategia de exportaciones definida y explícita, los insumos de información sobre los mercados externos, la presencia de productos y servicios exportables y la forma en que la empresa mide y recibe realimentación de dichos mercados para la toma de decisiones internas”
Importaciones	“Se revisa la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, los insumos de información sobre proveedores externos, la existencia de insumos importables y cómo la empresa mide y recibe realimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna”.
Logística	“La logística se convierte en un concepto complementario clave para competir. Las relaciones con los proveedores y los clientes son mejoradas gracias a la logística. La tecnología y el sistema de costos son garantes de una adecuada gestión del sistema de operaciones”.
Asociatividad	“Estas organizaciones se asocian y conforman redes empresariales que constituyen la base productiva de una Nación. El modo como se relacionan no se puede establecer a priori, pero se ha encontrado que uno de los criterios básicos es la capacidad que tiene cada una para brindar un valor agregado a las demás en una estrategia asociativa”.
Comunicación e información	“Este componente está orientado a medir dos grandes variables fundamentales para la gestión de la comunicación e información: 1) conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial, y 2) gestión documental. Estas se vuelven tangibles en el uso del lenguaje, de los medios de comunicación y las actuaciones empresariales”.

(continúa)

(viene)

Componente	Característica
Innovación y Conocimiento	“Se mide el uso y la implementación de nuevos conocimientos, tecnologías que permiten que la organización puede llegar a ser más competitiva. Este componente busca también reconocer los métodos y los procesos para utilizar esos conocimientos y medir el desempeño”.
Gestión Ambiental	“Revisa las políticas de la selección y del uso de materias primas, la optimización de procesos, el análisis del ciclo de vida del producto y la presencia de residuos sólidos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, olores, ruido, publicidad exterior visual, salud y seguridad industrial”
Análisis del entorno	“Se analizan variables desde la función gerencial de la organización y ver cómo se encuentra con su entorno”.
Responsabilidad social empresarial	“Permite evaluar las políticas y actividades relacionadas con el enfoque estratégico, la gestión y el impacto de la responsabilidad social empresarial. Asimismo, se consideran los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para examinar su implementación”.

Fuente: elaboración propia adaptada de MMGO (Guerra, 2013, p. 24).

Los componentes son valorados y los resultados clasificados en niveles dentro de una escala del 0 al 100, que corresponden a estadios del 1 al 4. A continuación, se encuentran la descripción y medición porcentual por cada uno de los diferentes estadios o niveles de crecimiento (Tabla 3).

Tabla 3. Descripción por Estadios - MMGO

Estadio	Escala	Descripción
1 (Supervivencia)	0-25	Sus procesos son informales. La organización no se encuentra formalizada. El conocimiento sobre el negocio solo lo tiene una persona. Se basan en el producto y no tienen en cuenta el mercado. Su contabilidad es básica y su productividad no es la adecuada.
2 (Desarrollo interno)	25-50	La organización se encuentra en proceso de creación y desarrollo. Cuenta con profesionales contratados. Si bien la entidad tiene una contabilidad estandarizada y cuenta con elementos indispensables para el desarrollo de los productos o servicios, no tiene con una estrategia empresarial.
3 (Interacción con entorno y mercados)	50-75	La organización se encuentra formalizada. Cuenta con un plan de trabajo continuo. Se basa en un direccionamiento estratégico y ha iniciado el proceso de certificación de calidad ISO. Dentro de la organización, se cuenta con áreas funcionales para el desarrollo de los procesos del producto o servicio. Están orientados a ingresar al mercado local y nacional y están en continuo proceso de creación de nuevos productos.
4 (Talla mundial)	75-100	En este estadio, la organización se encuentra totalmente formalizada. Cuenta con un direccionamiento estratégico establecido. Está innovando constantemente y su personal se actualiza periódicamente. Desarrolla nuevas estrategias de mercadeo para incrementar su expansión a nivel mundial y tiene un valor agregado en sus productos y servicios.

Fuente: elaboración propia adaptada de Universidad EAN (2011).

Resultados

Una vez se aplicó el MMGO a la “Corporación Campesina Red Mujer”, se analizaron cada uno de los resultados por componente o áreas evaluadas. Posteriormente, se identificaron rutas para que la corporación pueda implementar y, con ello, lograr las metas proyectadas. En la siguiente figura, se evidencian los resultados generales que arrojó el modelo MMGO.

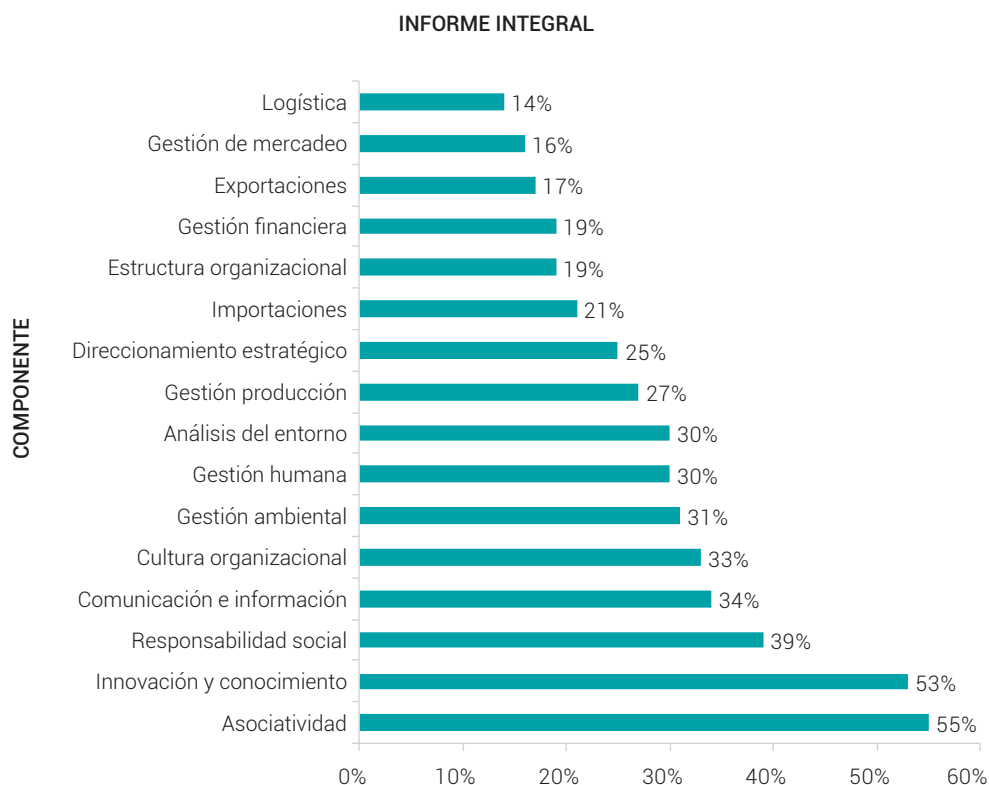


Figura 1. Informe final de la matriz MMGO - Corporación Campesina “Red Mujer”

Fuente: elaboración propia.

Diagnóstico de la Corporación con el MMGO

Dentro del análisis integral derivado del informe general del MMGO, se evidencia que la corporación tiene dos componentes altos que son asociatividad (55%) e innovación y conocimiento (53%), seguidas por los siguientes componentes: responsabilidad social (39%), comunicación e información (34%), cultura organizacional (33%) y gestión ambiental (31%), análisis del entorno con (30%), y gestión humana (30%). Estos

resultados permiten concluir que la corporación ha venido trabajando de forma rigurosa para contar con mejores indicadores en su gestión empresarial, ambiental y humana. En cuanto a los componentes con menor porcentaje, si bien la “Red Mujer” ha avanzado, aún le falta desarrollar acciones que le permita mejorar sus indicadores de gestión y así avanzar en su posicionamiento en el mercado. Los componentes con porcentajes menores al 30% son: gestión de producción (27%), direccionamiento estratégico (25%) e importaciones (21%).

Por otro lado, los últimos cinco componentes o con porcentajes menores al 20% son: estructura organizacional y la gestión financiera (19%), exportaciones (17%), gestión de mercadeo (16%) y logística (14%). En cada uno de estos componentes, la corporación debe trabajar por mejorar cada variable.

En la siguiente tabla, se compilan los siguientes resultados: componentes, el número de preguntas por componente y el estadio que arroja la evaluación de cada uno. Esto permite identificar en qué componentes la Red tiene fortalezas y en cuáles debe reforzar su acción, de tal forma, que siga consolidando su quehacer como organización (tabla 4).

Tabla 4. Resultados por preguntas según cada componente Estadios Corporación Red Mujer MMGO

Componente	Número de Preguntas	Estadio 1 (0-25)	Estadio 2 (25-50)	Estadio 3 (50-75)	Estadio 4 (75-100)
Asociatividad	24	3	7	12	2
Innovación y conocimiento	30	11	11	7	1
Responsabilidad Social	10	3	4	3	0
Comunicación e Información	15	3	9	3	0
Cultura Organizacional	10	4	4	2	0
Gestión Ambiental	34	20	9	4	1
Gestión Humana	38	26	7	2	3
Análisis del Entorno	10	5	4	1	0
Gestión de Producción	12	7	5	0	0
Direccionamiento Estratégico	11	6	4	1	0
Importaciones	9	7	2	0	0
Estructura Organizacional	14	8	6	0	0
Gestión Financiera	24	18	5	1	0
Exportaciones	13	10	3	0	0
Gestión de Mercado	14	9	3	2	0
Logística	10	9	1	0	0

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describe el análisis de los resultados por componente que arrojó el MMGO. Se resalta que el análisis muestra tanto el estado actual y global, los campos con mejor y mayor desarrollo y en los que debe crear oportunidades de mejora o estrategias para avanzar de un estadio a otro (tabla 5).

Tabla 5. Resumen componente, resultados y recomendaciones

Componente	Resultado	Recomendación
Logística	Orientación al producto y no al mercado.	Mayor control logístico a través del manejo de la información.
Gestión de Mercado	No tiene aún estrategias que estén dirigidas al mercado.	Investigación de mercadeo para aumentar ventas y estandarizar precios.
Exportaciones	Está en un proceso de expansión de su mercado.	Adquirir y gestionar información en la toma de decisiones sobre el comportamiento y tendencia de los mercados.
Gestión Financiera	No cuenta con una buena gestión financiera.	Implementar un sistema de gestión financiera.
Estructura Organizacional	No cuenta con una estructura organizacional definida y clara.	Realizar una validación interna de la corporación.
Importaciones	No cuentan con el desarrollo de importaciones.	Crear estrategias que logren desarrollar fortalezas enfocadas en la ampliación del mercado.
Direccionamiento Estratégico	Ha venido trabajando en fortalecer su quehacer corporativo.	Evaluar estrategias de gestión de la información.
Gestión de Producción	Cuenta con tiempos estandarizados, pero debe de mejorar algunos procesos.	Reducir el tiempo de entrega de los productos a los clientes, bajo altos estándares de calidad.
Análisis del Entorno	Se tienen fortalezas en este campo local, pero debe analizar todas las variables.	Realizar un análisis del comportamiento de cada una de las variables económicas y crear estrategias que sean revisadas por los miembros periódicamente.
Gestión Humana	Se tienen fortalezas en este campo local, pero deben analizar todas las variables.	Fortalecer la planeación estratégica y que esta sea conocida y apropiada por parte de los colaboradores de la organización.
Gestión Ambiental	Se cuenta con un trabajo adelantado en esta área, pero debe de seguir fortaleciendo estos conocimientos.	Continuar con su trabajo en el fortalecimiento de este componente.
Cultura Organizacional	No se logra evidenciar una cultura organizacional, por la manera en que los miembros se relacionan con la corporación.	Incentivar a los miembros a que trabajen conjuntamente y cumplan con el organigrama.
Comunicación e Información	No son constantes en los procesos de desarrollo y sistematización.	Se sugiere contar con un plan de gestión documental, el cual debe ser claro y entendible para todos.
Responsabilidad Social	Se resalta la Misión y Visión, ya que permite que sus miembros tengan una idea acorde con los objetivos misionales.	Seguir fortaleciendo su objetivo misional e ir muy acorde con los planteamientos sociales de una entidad del sector de la economía solidaria.

(continúa)

(viene)

Componente	Resultado	Recomendación
Innovación y conocimiento	Se encuentra en un alto nivel de innovación por la manera que implementa las estrategias de producción orgánica.	Incluir proyectos dirigidos hacia la creación e innovación, acceso y uso de nuevas tecnologías y fomento de la gestión del conocimiento
Asociatividad	Su gran fortaleza entre todas las variables.	Generar formas nuevas e innovadoras para vender los productos, entrar al mercado, buscar otras alternativas para desarrollar el potencial de la cooperativa y el de sus colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

Logística. En este componente tuvo uno de los porcentajes más bajos (14%) en el análisis de las variables internas y se evidencia que se encuentra en el estadio 1. Una de las razones identificadas es que las funciones están más orientadas al producto y no al mercado. Por lo anterior, la Corporación debe plantear una estrategia que le permita ampliar los mercados externos, ampliar el sistema de exportaciones, implementar un conocimiento o ampliar los flujos de información para tener mayor control logístico y poder avanzar al siguiente estadio de desarrollo.

Gestión de mercadeo. Este componente obtuvo un porcentaje total de 16%. En el análisis, se pudo identificar que el servicio al actor social, cliente, usuarios y consumidor alcanzó un porcentaje del 45%. Ello evidencia que la corporación desarrolla diferentes actividades para la fidelización de clientes, pero que variables como: la estrategia de ventas, la estructura y estrategia de distribución, la planeación y control del mercado y la investigación de mercados tienen un porcentaje tan solo del 8%. Lo que demuestra que la corporación no tiene aún estrategias que estén dirigidas al mercado y, por las respuestas obtenidas, la gestión de mercadeo se ubica en un estadio 1. Por lo anterior, se debe realizar una investigación de mercadeo que le permita incrementar sus ventas y lograr una estandarización en precios, orientados al consumidor.

Exportaciones. En relación con este componente, su porcentaje fue del 17%, estando entre los más bajos de la matriz. Se logra evidenciar en la Tabla 4 que el componente de exportaciones se ubica en el estadio 1. Entre las variables internas se destacan: talento humano con orientación al exterior con un 22% y la preparación de mercados externos que tiene un 21%, lo que permite identificar que la corporación está en un proceso de expansión de su mercado. Es importante que la “Red Mujer” facilite adquirir y gestionar información en la toma de decisiones sobre el comportamiento y tendencia, con el fin de que amplíe el mercado y puedan lograr un cambio significativo.

Gestión financiera. En este componente, se obtuvo un porcentaje total del 19%. Se observó que los elementos relacionados con procesos (25%), inversión (22%) e información (21%) obtuvieron un porcentaje más alto entre las demás variables, a diferencia de la variable de financiación que está en cero. Los resultados permitieron inferir que el componente de gestión financiera se encuentra en el estadio 1. Por lo anterior, y siguiendo a Sajardo y Pérez (2020), se sugiere a la corporación evaluar e implementar un sistema de gestión financiera que le permita identificar y tener un amplio conocimiento de las variables clave, entre las que se tienen: financiación, rentabilidad y demás proyectos y acciones que le permita incrementar sus ingresos y lograr estabilidad financiera.

Estructura organizacional. Se identifica que, en este componente, la corporación cuenta con un 19%, es el más bajo de la matriz, que se encuentra en el estadio 1. De acuerdo con la Gerente: "a pesar de que se cuenta con un organigrama, con unos roles definidos estos se están incumpliendo, y ella está siendo sobre cargada de funciones". Se sugiere que la "Red Mujer" realice una validación interna de los resultados de este componente. A su vez, se recomienda que se cree un sistema de información que permita tener datos actualizados y, sobre todo, acceso a manuales de procesos y procedimientos que faciliten el quehacer de la corporación.

Importaciones. La corporación obtuvo un 21% en este componente. Al verificar cada una de las variables, se logró evidenciar que la "Red Mujer" ha venido trabajando en las siguientes áreas: importaciones justo a tiempo, control de calidad, normas técnicas y análisis de proveedores. Estos resultados ubican a la Corporación en el estadio 1. Se resalta que la Corporación puede crear estrategias que logren desarrollar fortalezas que estén enfocadas en la ampliación del mercado, con el fin de obtener ventajas sobre otras compañías y poder lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Direccionamiento estratégico. De acuerdo con los resultados obtenidos, el componente está en el 25%. La corporación tiene una misión, visión y objetivos misionales, los cuales permitieron que la variable de sistema de finalidad obtuviera un 50%, la variable sobre valores corporativos alcanzó el 25% y principios de planeación un 16%. Si bien estas variables no tienen un porcentaje alto, se infiere que la Gerencia ha venido trabajando en fortalecer su quehacer corporativo, por lo que el componente se ubica en un estadio 1. La "Red Mujer" debe evaluar estrategias de gestión de la información, ya que es probable que los procesos no cuenten con los recursos necesarios para ampliar los conocimientos y mantener la entidad en un avance continuo.

Gestión de producción. En este análisis, se puede identificar que, aunque varios elementos analizados obtuvieron un porcentaje igual al 33%, el porcentaje total del componente fue de 27%. Al verificar cada una de las variables, se evidencia que la

planeación de la producción cuenta con el porcentaje más alto, lo que permite identificar que la corporación tiene estandarizado tiempos y variables de la producción. Lo anterior, permite que el componente se encuentre en un estadio 2. Es importante que dentro de la corporación se evalúe cada uno de los procesos y actividades que hacen parte de la gestión de producción. El objetivo sería reducir el tiempo de entrega de los productos a los clientes, bajo altos estándares de calidad, y, además, generar un valor agregado a cada uno de los procesos que hacen parte de este componente. Finalmente, se recomienda incluir un plan y un presupuesto de producción y así mejorar la gestión y resultados.

Análisis del entorno. En este componente, el resultado de la matriz fue de 30%. Cada variable del componente y según las respuestas a las preguntas, lo ubican en el estadio 1 y 2. Aunque no se tiene claridad sobre el entorno global ni nacional, al tener en cuenta el bajo porcentaje, sí se tiene conocimiento sobre el entorno más cercano o local, alcanzando un 58%, así como del entorno sectorial y regional, cadenas productivas y clústeres con un 41% cada una. La corporación debe realizar un análisis del comportamiento de cada una de las variables económicas y crear estrategias que sean revisadas por los miembros periódicamente, con el fin de determinar las necesidades, intereses y expectativas que se tienen como grupo de trabajo y como corporación, y así incrementar y alcanzar niveles más altos frente a otras corporaciones del sector.

Gestión humana. En relación con este componente, se puede evidenciar que la corporación en su calificación alcanzó el 30% y, según el análisis de las variables internas, se ubica en el estadio 1. En cuanto a las variables específicas del componente, la “Red Mujer” obtuvo los siguientes resultados: salud ocupacional (8%), compensaciones (11%) y promoción que está en el 12%, a diferencia de selección de personal que es la más alta, con un puntaje mayor al 70%. Lo anterior indica que la corporación debe seguir trabajando en el fortalecimiento de estas variables. Otros elementos con bajos porcentajes y sobre los cuales la organización debe priorizar su gestión, al tener en cuenta que son variables clave que le ayudarán a contar con un equipo humano sólido, estos elementos fueron: promoción, compensación, bienestar social, manejo laboral y salud ocupacional. Se debe fortalecer también la planeación estratégica y que esta sea conocida y apropiada por parte de los colaboradores de la organización. De esta forma, “Red Mujer” y sus miembros estarían trabajando con objetivos comunes y enfocados hacia un norte específico.

Gestión ambiental. En esta área, se obtuvo un porcentaje de 31%, lo cual no es un porcentaje alto a pesar de que comercializa un producto orgánico y que es amigable con el medio ambiente. Se resalta el interés primordial de la corporación: venta de productos 100% naturales, debido a ello la selección de la materia prima debe

cumplir con ciertas características. Aun así, la Corporación continuará con su trabajo en el fortalecimiento de este componente, por ejemplo, en lo que se refiere a registro y documentación de sus productos (8%) y las variables olores y ruido con un 45%. El componente de gestión ambiental se encuentra en el estadio 1, según las respuestas obtenidas en la matriz del MMGO y que se muestran en la tabla 4.

Cultura organizacional. La variable de “creación de un entorno vital para todos los trabajadores” obtuvo un porcentaje superior al 50%. Las otras variables, como liderazgo, están en un 25%, participación y compromiso, 22% y desarrollo y crecimiento, 33%. Este componente obtuvo un porcentaje total de 33%. En cuanto al posicionamiento, se encuentra entre el estadio 1 y 2. Por este motivo, se debe incentivar a los miembros a que trabajen conjuntamente y cumplan con el organigrama dispuesto para la conformación de la Corporación. También, se sugiere ser más claros con la definición y división de funciones, evaluando las capacidades de cada uno de los integrantes.

Comunicación e información. En este componente, la corporación se encuentra en diferentes escenarios debido a que, en algunas áreas, ha trabajado de forma más constante. El porcentaje total para este componente fue de 34%. Se logra evidenciar, como se muestra en la Tabla 4, que “Red Mujer” está en el estadio 2 y que debe fortalecer cada una de las variables internas, ya que no son constantes en el desarrollo de los procesos. Por ejemplo, se debe mejorar la implementación del plan de gestión documental, que tuvo una puntuación de 31% y en comunicación alcanzó el 37%. Por lo anterior, se sugiere contar con un plan de gestión documental, el cual debe ser claro y entendible para todos. Se puede inferir que sería más rápido pasar al estadio 3 y, de este nivel al cuarto, así se facilitará la generación de hábitos de intercambio de información y de conocimiento entre los miembros de la corporación.

Responsabilidad social. Dentro de este componente, los porcentajes de las variables no presentan cambios abruptos: Responsabilidad Social Empresarial (RSE) obtuvo 33%; impacto de la RSE, 39%; y gestión empresarial, 45%. Y se encuentran en el mismo nivel o entre los estadios 1 y 2, por lo que el trabajo para mejorar el componente puede ser escalonado y así comenzar a subir del estadio 2 al 3, respectivamente. Es importante resaltar los elementos que la corporación incluye en su Misión y Visión. Ello permite que, si alguno de sus miembros tiene una idea que vaya acorde con los objetivos misionales y la planeación estratégica, se puede desarrollar dentro de la Red, lo que hace que se consolide y se evidencie el trabajo colaborativo.

Innovación y conocimiento. La corporación obtuvo 53%, en general, pero debería incluir en su plan de trabajo actividades y proyectos dirigidos hacia la creación e

innovación, acceso y uso de nuevas tecnologías y fomento de la gestión del conocimiento. Actualmente, este componente se encuentra entre el estadio 1 y 2.

Asociatividad. Este componente obtuvo el puntaje más alto, con 55%. Se evidencia, entonces, que la corporación ha venido trabajando de forma rigurosa en él. El componente se ubica en el estadio 3. Al mismo tiempo, el resultado invita a que la “Red Mujer” siga trabajando en generar formas nuevas e innovadoras para vender los productos, entrar al mercado, buscar otras alternativas para desarrollar el potencial de la cooperativa y el de sus colaboradores. Esto permitirá que avance al estadio 4 en un mediano plazo.

Discusión y conclusiones

Se puede concluir, primero, que la aplicación del modelo MMGO en la “Corporación Campesina Red Mujer” permitió conocer cómo funciona esta corporación rural en Bogotá y cómo se comporta en un escenario competitivo, como lo es el de la agricultura, pero con un valor adicional: los productos orgánicos, mercado en crecimiento por las preferencias de los consumidores por alimentos verdes, saludables y orgánicos. Una de las oportunidades identificadas y que podría aprovechar la corporación es participar en la divulgación y comunicación de los beneficios que ofrecen los productos orgánicos, al tener como ventaja competitiva que conoce el ciclo completo de la producción de este tipo de alimentos y dicho conocimiento lo podría poner al servicio de la sociedad.

Segundo, el modelo MMGO permitió evidenciar que la corporación ha encontrado en este modelo organizativo una manera de generar ingresos, logrando que, en este momento, se reconozca a la “Red Mujer” en el sector rural de la localidad de Usme y sus alrededores. Sin embargo, se resalta que, debido al tipo de organización que eligieron constituir, es decir, una cooperativa, se han visto limitados a la hora de comercializar sus productos. Por lo cual, se recomienda considerar la posibilidad de cambiar su razón social y pasar de ser una cooperativa o una organización que les permita crecer en el mercado y ser más competitivos a nivel nacional, sin dejar de lado su fin: apoyar, principalmente, a mujeres rurales y mejorar su calidad de vida. Bajo una nueva figura comercial, podrían reorganizarse y buscar que se sigan cumpliendo sus objetivos corporativos.

Adicional, se ampliarían sus redes de trabajo (como es la participación de más fincas del sector y diversificar su portafolio de productos) y de comercio (como la ampliación del número de compradores del orden nacional e internacional). Entre los

productos adicionales, se encuentran las hortalizas y la papa, al tener en cuenta los altos porcentajes de producción en la zona de estos productos.

Tercero, al ser una empresa que no lleva mucho tiempo en el mercado, en el componente de Producción se puede rescatar que las fallas y errores en el plan de operaciones es mínimo, debido a que las personas que trabajan tienen el conocimiento previo de cómo producir otros productos y se han venido capacitando en áreas técnicas y en buenas prácticas de producción y manejo de productos orgánicos.

Finalmente, cuarto, es de gran importancia resaltar la labor de la corporación en relación con la gestión de mercadeo: mejora en la atención a actores sociales, clientes, usuarios y consumidores y ampliación de mercados a otras ciudades de Colombia. Esto hace que la "Red Mujer" mejore otras variables, relacionadas con investigación del mercado y planeación control del mercado.

En resumen, se subraya la importancia del modelo MMGO, ya que permite brindar a las empresas solidarias, pequeñas y medianas empresas, una ruta para evaluar su funcionamiento de manera interna y externa, obteniendo resultados no de terceros, sino del mismo trabajo que ellos han venido realizando.

Frente a las discusiones y luego de analizar la metodología utilizada en la aplicación del modelo MMGO en "Red Mujer", se plantea lo siguiente: primero, revisar si es pertinente o no aplicar la totalidad del modelo a pequeñas y medianas organizaciones solidarias, al tener en cuenta no solo el tamaño de las entidades, sino también los recursos disponibles para la aplicación del MMGO. Segundo, adaptar el modelo a una versión más corta y de acuerdo con tamaño de la empresa y del tiempo de permanencia en el mercado. Asimismo, el modelo adaptado debería estar acompañado de cartillas específicas y explicativas para cada uno de los componentes del modelo.

Tercero, el modelo MMGO debe estar acompañado del análisis y, a su vez, de estrategias, acciones y rutas con su respectivo paso a paso y mediciones periódicas de seguimiento, de tal forma que se identifiquen los avances y que el modelo no quede como otro instrumento que se diligenció. Y, cuarto, acompañar la aplicación del modelo. En el caso de la corporación, la organización ha contado con asesoría de diferentes universidades públicas y privadas, lo que facilitó la recolección de la información y que el instrumento fuese más entendible. Pero si lo tuviera que hacer una organización solidaria que hasta ahora está iniciando y que sus miembros no hayan estado en experiencias similares y no cuenten, además, con herramientas tecnológicas para diligenciarlo, el trabajo hubiese sido más dispendioso y la misma herramienta hubiese sido excluyente con este tipo de organizaciones solidarias que hacen parte de las PYMES.

Referencias

- Bastidas Delgado, O. y Richer, M. (2001). Economía social y economía solidaria: intento de definición. *Revista Venezolana de Economía Social*, 12.
- Cámara de Comercio. (2019). *Entidades sin ánimo de lucro: asociaciones, fundaciones y corporaciones*. Medellín.
- Cámara de Comercio. (2015). *Manual fresa: programa de apoyo agrícola y agroindustrial vicepresidencia de fortalecimiento empresarial*. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cárdenas, C. A. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Revista Universidad y Empresa*, 18(30). <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03>
- Corporación Campesina Red Mujer. (2018). *Planeación estratégica*. Bogotá.
- Dávila, R., Vargas, A., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, L.E. y Vargas, L.A. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 85-113. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.10327>
- Flores, G. C. (2017). *¿Qué es la economía social?* <https://bit.ly/3oZlv7f>
- Fuentes, J. A. (2016). Alternativas a la economía y al desarrollo, desde las epistemologías del Sur y algunas nuevas visiones del mundo. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(109). <https://doi.org/10.16925/co.v24i109.1504>
- Guerra, P. (2013). Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de economía solidaria en América Latina. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*, 97-124.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2009). *Guía Ambiental Hortofrutícola de Colombia*.
- Ramírez Garzón, M. T. (2018). Componentes Organizacionales que Explican la Rentabilidad en las Pymes Colombianas.
- Rodríguez, G. y Soto, M. G. (1999). Fertilización de Hortalizas Orgánicas.

Saavedra Poveda, J. A. y Cardona Rojas, M. Á. (2019). *Modelo de operador logístico para la cadena de hortofrutícolas en Cundinamarca*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Sajardo, A. y Pérez, S. (2020). El *crowdfunding* para proyectos sociales: de instrumento financiero a elemento de cohesión social y generador de bienestar. *Cooperativismo & Desarrollo*, 28(116), 1-23. <https://bit.ly/3j3OyTw>

Supersolidaria. (2020). Inicio. <https://bit.ly/3v9dOfK>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (UAEOS). (2020). Inicio. <https://bit.ly/3mVoaMN>

Universidad EAN. (2011). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO). En M. N. Padrez Uribe, *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)* (pp. 23-84). Bogotá.