

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Propuesta de mejora administrativa para la empresa ECOCAAO a través del modelo
de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)**

Presentado por

Oscar Julián Gelvez Lozano y Zegrid Francisco Cadena Castañeda

Trabajo presentado para alcanzar el título de magister en Administración de Empresas

Directora

Econ. Mcs. Patricia Pinilla Pérez

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Facultad de Economía

Maestría en Administración de Empresas

2017

Tabla de Contenido

Introducción	13
1. Planteamiento Del Problema.....	14
1.1 Formulación del problema	17
1.2 Sistematización del problema	17
2. Justificación	17
3. Objetivos	21
3.1 Objetivo General	21
3.2 Objetivos Específicos.....	21
4. Marco Referencial.....	22
4.1 Estado del Arte.....	22
4.1.1 Ámbito Internacional.	22
4.1.2 En el ámbito Nacional.....	23
4.1.3 En el ámbito Local.	25
4.2 Marco Conceptual	27
4.2.1 Cadena de valor.....	27
4.2.2 Cadena de Abastecimiento.....	28
4.2.3 Análisis del entorno económico.....	29
4.2.4 Direccionamiento Estratégico y Gestión del Mercadeo.....	29
4.2.5 Internacionalización y Logística.	30
4.2.6 Innovación y Conocimiento, Comunicación e Información.	31
4.2.7 Gestión de la Información y comunicación.	32
4.2.8 Gestión Humana.....	32
4.2.9 Estructura y Cultura Organizacional.....	33
4.2.10 Asociatividad, seguridad industrial y gestión ambiental.	33
4.2.11 Gestión de la Producción y Finanzas.	34
4.3 Marco Teórico.....	35
4.3.1 Caracterización de la cooperativa Ecocacao.....	35
4.3.2 Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO.....	37
4.3.3 Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO V 10.....	39
4.3.4 Marco Legal	42

5. Diseño Metodológico.....	44
5.1 Método de Investigación.....	44
5.2 Hipótesis	44
5.3 Implementación del Modelo.	44
5.3.1 Identificación de las variables.....	45
5.4 Población.....	48
6. Resultados de la Investigación.....	49
6.1 Entorno económico	50
6.1.1 Análisis.	53
6.2 Planeación y estrategia.....	54
6.2.1 Análisis.	55
6.3 Gestión de mercados	56
6.3.1 Análisis.	59
6.4 Cultura organizacional	60
6.4.1 Análisis.	61
6.5 Estructura organizacional.....	62
6.5.1 Análisis.	64
6.6 Producción	64
6.6.1 Análisis.	67
6.7 Finanzas	68
6.7.1Análisis	70
6.8 Gestión humana	71
6.8.1 Análisis.	74
6.9 Exportaciones.....	75
6.9.1Análisis	76
6.10 Importaciones.....	77
6.11 Logística.....	78
6.11.1 Análisis.	80
6.12 Asociatividad	81
6.12.1 Análisis.	82
6.13 Comunicación e información.....	83

6.13.1 Análisis. 84

6.14 Innovación y conocimiento 85

6.14.1 Análisis. 87

6.15 Medio ambiente 88

6.15.1 Análisis. 90

7. Plan de Mejora 91

8. Conclusión 95

Bibliografía 96

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Empresas del Sector de la chocolatería y confitería de Colombia</i>	20
Tabla 2. <i>Variables del MMGO a desarrollar</i>	45
Tabla 3. <i>Encuestados en la Empresa ECOCACAO</i>	48
Tabla 4. <i>Análisis Entorno Económico empresa ECOCACAO</i>	50
Tabla 5. <i>Valoración del entorno global</i>	51
Tabla 6. <i>Valoración del Entorno país</i>	51
Tabla 7. <i>Análisis del entorno sectorial</i>	51
Tabla 8. <i>Análisis del entorno próximo</i>	52
Tabla 9 <i>Análisis Cadenas productivas</i>	52
Tabla 10. <i>Análisis magnitud y comportamiento de mercado</i>	52
Tabla 11. <i>Análisis de la competencia</i>	52
Tabla 12. <i>Producto</i>	53
Tabla 13. <i>Precio</i>	53
Tabla 14. <i>Planeación y estrategia</i>	54
Tabla 15. <i>Análisis principio de Planeación</i>	55
Tabla 16. <i>Sistema de finalidades</i>	55
Tabla 17. <i>Valores corporativos</i>	55
Tabla 18. <i>Estrategias</i>	55
Tabla 19. <i>Gestión de mercados</i>	56
Tabla 20. <i>Orientación de la empresa al mercado</i>	57
Tabla 21. <i>Planeación y control del mercadeo</i>	57
Tabla 22. <i>Investigación de mercados</i>	57
Tabla 23. <i>Comportamiento del consumidor y segmentación</i>	58
Tabla 24. <i>Estrategia del producto o servicio</i>	58
Tabla 25. <i>Estrategia de precios</i>	58
Tabla 26. <i>Estructura y estrategia de distribución</i>	58
Tabla 27. <i>Estrategia de ventas</i>	58
Tabla 28. <i>Estrategia de comunicación</i>	59
Tabla 29. <i>Servicio al cliente</i>	59
Tabla 30. <i>Cultura Organizacional</i>	60

Tabla 31. <i>Liderazgo</i>	60
Tabla 32. <i>Participación y compromiso</i>	61
Tabla 33. <i>Desarrollo y reconocimiento</i>	61
Tabla 34. <i>Creación en un entorno vital para todos los trabajadores</i>	61
Tabla 35 <i>Estructura Organizacional</i>	62
Tabla 36. <i>Procesos para la estructura</i>	62
Tabla 37. <i>Manuales y estandarización</i>	63
Tabla 38. <i>Control sobre la estructura</i>	63
Tabla 39. <i>Competencias acorde con la estructura</i>	63
Tabla 40. <i>Evolución de la estructura</i>	63
Tabla 41. <i>Cohesión de la estructura</i>	63
Tabla 42. <i>Producción</i>	64
Tabla 43. <i>Planeación de la producción de bienes</i>	65
Tabla 44. <i>Procesos de producción de bienes</i>	65
Tabla 45. <i>Relación entre ventas y plan de operaciones</i>	65
Tabla 46. <i>Plan de operaciones y capacidad</i>	66
Tabla 47. <i>Gestión de calidad</i>	66
Tabla 48. <i>Plan de operaciones, fallas y errores</i>	66
Tabla 49. <i>Programación de producción</i>	66
Tabla 50. <i>Control de operaciones</i>	66
Tabla 51. <i>Control de procesos</i>	67
Tabla 52. <i>Sistema de operaciones</i>	67
Tabla 53. <i>Conocimiento de la capacidad</i>	67
Tabla 54. <i>Desempeño y resultados</i>	67
Tabla 55. <i>Finanzas</i>	68
Tabla 56. <i>Inversión</i>	69
Tabla 57. <i>Financiación</i>	69
Tabla 58. <i>Rentabilidad</i>	69
Tabla 59. <i>Información</i>	69
Tabla 60. <i>Instrumentos</i>	69
Tabla 61. <i>Procesos</i>	70

Tabla 62. <i>Gestión Humana</i>	71
Tabla 63. <i>Estructura del Plan de Gestión humana</i>	72
Tabla 64. <i>Implementación y seguimiento del plan estratégico para la gestión humana</i>	72
Tabla 65. <i>Reclutamiento</i>	72
Tabla 66. <i>Selección</i>	72
Tabla 67. <i>Contratación</i>	72
Tabla 68. <i>Inducción</i>	73
Tabla 69. <i>Capacitación</i>	73
Tabla 70. <i>Entrenamiento</i>	73
Tabla 71. <i>Promoción</i>	73
Tabla 72. <i>Evaluación de desempeño</i>	73
Tabla 73. <i>Compensación</i>	73
Tabla 74. <i>Bienestar social</i>	73
Tabla 75. <i>Manejo laboral</i>	74
Tabla 76. <i>Salud ocupacional</i>	74
Tabla 77. <i>Análisis exportaciones</i>	75
Tabla 78. <i>Preparación para los mercados externos</i>	75
Tabla 79. <i>Talento humano orientado al exterior</i>	75
Tabla 80. <i>Estrategia de la empresa a exportar</i>	76
Tabla 81. <i>Conocimiento y análisis de la competencia internacional</i>	76
Tabla 82. <i>Diferenciación del producto</i>	76
Tabla 83. <i>Flujos de información y control</i>	76
Tabla 84. <i>Logística</i>	78
Tabla 85. <i>Planeación logística</i>	79
Tabla 86. <i>Relaciones internas y externas</i>	79
Tabla 87. <i>Administración de materiales</i>	79
Tabla 88. <i>Organización</i>	79
Tabla 89. <i>Control logístico</i>	79
Tabla 90. <i>Gerencia de logística</i>	79
Tabla 91. <i>Competencia logística</i>	79
Tabla 92. <i>Indicadores logísticos</i>	80

Tabla 93. <i>Sistemas de información</i>	80
Tabla 94. <i>Asociatividad</i>	81
Tabla 95. <i>Gestión en la cadena</i>	81
Tabla 96. <i>Confianza que genera la empresa</i>	82
Tabla 97. <i>Factores de compromiso</i>	82
Tabla 98. <i>Perfil gerencial para la asociatividad</i>	82
Tabla 99. <i>Factores importantes en la asociatividad</i>	82
Tabla 100. <i>Comunicación e información</i>	83
Tabla 101. <i>Reuniones</i>	84
Tabla 102. <i>Información de datos y conocimiento</i>	84
Tabla 103. <i>Indicadores TIC</i>	84
Tabla 104. <i>Innovación y conocimiento</i>	85
Tabla 105. <i>Gente para la innovación</i>	86
Tabla 106. <i>Proceso de innovación</i>	86
Tabla 107. <i>Relaciones</i>	86
Tabla 108. <i>Organización para la innovación</i>	87
Tabla 109. <i>Tecnología de soporte</i>	87
Tabla 110. <i>Medición de la innovación</i>	87
Tabla 111. <i>Cultura innovadora</i>	87
Tabla 112. <i>Medio ambiente</i>	88
Tabla 113. <i>Residuos sólidos</i>	89
Tabla 114. <i>Aguas residuales</i>	89
Tabla 115. <i>Emisiones atmosféricas</i>	89
Tabla 116. <i>Materia prima</i>	89
Tabla 117. <i>Salud y seguridad industrial</i>	89
Tabla 118. <i>Análisis del ciclo de vida productos</i>	89
Tabla 119. <i>Sistema de gestión ambiental</i>	90
Tabla 120. <i>Registro y documentos</i>	90
Tabla 121. <i>Manejo Ambiental</i>	90

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Modelo MMGO.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 2 Entorno Económico</i>	<i>51</i>
<i>Figura 3 Planeación y estrategia</i>	<i>54</i>
<i>Figura 4 . Gestión del mercado</i>	<i>57</i>
<i>Figura 5 Cultura organizacional.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 6 Estructura Organizacional</i>	<i>62</i>
<i>Figura 7 Análisis de la producción</i>	<i>65</i>
<i>Figura 8 Análisis de las Finanzas</i>	<i>68</i>

Agradecimientos

Le agradecemos a Dios por permitir culminar nuestra etapa de formación profesional, por darnos la salud para llegar a alcanzar este objetivo propuesto.

A nuestros padres, por inculcarnos los valores, principios que nos han servido para ser profesionales íntegros y con aspiraciones.

Dedicatoria

Agradezco a Dios por haberme permitido alcanzar este proceso formativo que servirá para el crecimiento de mi vida profesional y personal.

A mis padres que son mi ejemplo y que con todo su apoyo y motivación siempre han buscado que sea una persona de bien, generando en mí un hombre constructor de humanidad y generador de experiencias que sirven para apalancar al entorno desde los ámbitos en los que me desarrollo.

A mi señora esposa, Yenny, que con su amor, y apoyo total me ayudó a cumplir mis metas, a mis lindas hijas: Camila y Catalina por ser mi inspiración constante y mi máxima motivación para alcanzar este nuevo logro profesional.

Oscar Julián

Quiero dedicar esta tesis a mi esposa Martha y a mi hijo Santiago, a ella por el apoyo incondicional en todas las actividades requeridas para el cumplimiento de mis metas en este caso de formación académica, y a él por ser el regalo hermoso que me ha dado el creador e inspiración para cumplir todos mis sueños.

Zegrid Francisco

Introducción

Este trabajo proporciona una oportunidad de mejora a la cadena productiva del cacao en Colombia y especialmente en Santander porque presenta una caracterización de la situación administrativa de la empresa Ecocacao, que tiene más de 1200 productores de cacao asociados (Ecocacao, 2017), por tanto esta empresa representa el primer eslabón de la cadena de valor que para el caso del cacao son los productores, y también el segundo eslabón puesto que Ecocacao presta el servicio de compra y venta del grano de cacao a los productores (Ecocacao, 2017), esta investigación va a servir para que se prioricen las inversiones que se van a realizar para fomentar el sector cacaotero en Santander, ya que hay diversas oportunidades para esta cadena de valor en los mercados extranjeros (Procolombia, 2017), y es necesario mejorar en temas importantes del eslabón primario, para luego si invertir en procesos de transformación e internacionalización.

Si se logra identificar por medio de esta propuesta las debilidades que tiene el eslabón primario de la cadena productiva del cacao en Santander, se pueden estandarizar procesos que garanticen cultivos de cacao con variedades apetecidas en mercados internacionales y con productos finales de calidad que le permiten al productor mejorar su nivel de vida, no solo al productor actual si no a los nuevos productores que ven en el cacao la posibilidad de cambiar los cultivos ilícitos por este cultivo.

Actualmente Colombia está pasando por un proceso de cambio en todos los niveles debido al proceso de Paz que se está adelantando; uno de los sectores que más intervención necesita es el del agro, porque por décadas los diferentes grupos armados obligaban a los campesinos a sembrar cultivos ilícitos, lo que convierte al país en el principal productor con 188.000 hectáreas

sembradas según el departamento de seguridad de Estados Unidos (Neira, 2017), por esto el gobierno entre otras alternativas ha implementado la estrategia integral de sustitución de cultivos ilícitos (Ministerio del Medio Ambiente, 2016), que consiste en identificar las zonas y los cultivos de drogas y de manera integral acompañar a los productores a sembrar otras especies que les generen rentabilidad y mejoren su nivel de vida, y el cacao es una de estas alternativas, por su adaptabilidad a diversos pisos térmicos, resistencia a plagas y enfermedades y sobre todo por las expectativas de consumo que tiene a nivel mundial, un ejemplo de esto es la invitación al salón del chocolate en París a los productores nacionales (Presidencia de la república, 2017).

1. Planteamiento Del Problema

El cultivo del Cacao es importante para el desarrollo económico del país, porque es uno de los productos agropecuarios con mayor posibilidad de exportación debido entre otras cosas a la distinción de “fino y de aroma” que le otorga la (ICCO) Organización Internacional del Cacao (ProColombia, 2017) al cacao Colombiano, al crecimiento del consumo en Asia (ICEX Ministerio de economía., 2017), la inclusión del grano en los tratados de libre comercio con países como Corea y Estados Unidos (Procolombia, 2017), y también porque el cultivo de cacao es una de las principales estrategias del gobierno para crear desarrollo y sostenibilidad a las zonas rurales afectadas por el conflicto interno del país, al punto que agencias de cooperación internacional quieren apoyar proyectos en el país que tengan relación con el cacao, como es el

caso de CAAO POR LA PAZ implementado por USAID la agencia de cooperación internacional de Estados Unidos (Sierra, 2017).

Colombia tiene una producción total de cacao de 56.785 toneladas y Santander es el primer productor con una producción de 22.117 toneladas lo que corresponde al 39% de la producción nacional (fedecacao, 2017), para Santander el cacao es un renglón muy representativo ya que tiene un área cultivada de 53.200 hectáreas (fedecacao, 2017), de las cuales el 94% corresponden a pequeños productores cuyas extensiones de tierras cultivadas no superan las 10 hectáreas por agricultor, se considera que en Santander hay 3.000 familias que viven de cultivar cacao (Consortio Infometrika-SAC, 2014).

La cadena de valor del cacao está compuesta por tres eslabones (Emprende, andalucia, and Fundación publica Andaluza., 2015) según los procesos efectuados al grano, un primer eslabón primario en el que están actividades como la siembra, mantenimiento y recolección del cacao, un segundo eslabón que es el de comercialización que tiene en cuenta todo el proceso de mercadeo del grano a nivel interno y externo como los acopiadores locales, regionales y los exportadores, y el tercer eslabón comprende la transformación del grano para producir licor, polvo de cacao, bombones, trufas y demás productos procesados (Perdomo, 2012).

En el sector cacaotero solo el 18,5% de la producción total se exporta, (fedecacao, 2017) el resto se comercializa en el mercado interno para la producción de chocolate de taza (Consortio Infometrika-SAC, 2014), lo que evidencia que hace falta mejorar el último eslabón de la cadena de valor de cacao y producir chocolates finos de aroma que son demandados por los mercados internacionales (ProColombia, 2017). Actualmente los productores venden el grano en los centros de acopio ubicadas en las cabeceras municipales productoras de cacao y luego estas se las venden a las dos grandes industrias transformadoras de cacao casa luker y la nacional de

chocolate (Universidad Nacional de Colombia, 2017) a un costo por kilogramo que varía según las condiciones del mercado, que en los últimos 2 años ha estado oscilando desde los \$4000 hasta los \$8000, estando actualmente en \$6045 (fedecacao, 2017).

Es importante entender que para que el último eslabón de la cadena de valor funcione, los otros dos eslabones también deben funcionar (Porter, 2004) en el caso de la cadena de valor de cacao en Santander hace falta realizar mejoras en el primer eslabón de la cadena de valor porque se encuentran cultivos de cacao con producciones de menos de 450 kilos por hectárea, siendo la media nacional 1.200 kilogramos por hectárea (fedecacao, 2017), los procesos de fermentación no están estandarizados presentándose baja calidad en el grano de cacao (cubillos, Merizalde, & Correa, 2008).

Esta investigación se fundamenta en realizar un diagnóstico del eslabón primario de la cadena de valor de cacao en Santander, para realizar una propuesta de mejora. Santander tiene alrededor de 3.000 productores de cacao (Consorcio Infometrika-SAC, 2014), los cuales están asociados en Cooperativas, asociaciones, ONG y tienen un órgano gremial que se denomina la red de organizaciones productoras de cacao que fue constituida por 23 asociaciones (Consorcio Infometrika-SAC, 2014), las cuales agrupan al 96% de los productores (Consorcio Infometrika-SAC, 2014), en Santander la más representativa es Eco cacao que tiene 15 años de fundada y más 1.100 asociados (Ecocacao, 2017), coordina y orienta tanto labores del eslabón primario como asistencia técnica, proyectos de modernización y renovación de cultivos, y del eslabón secundario como comercialización de grano de cacao por medio de centros de acopio en las cabeceras municipales (Ecocacao, 2017). Si se realiza un análisis de la situación actual de la cooperativa Ecocacao, se puede saber las necesidades del productor de cacao en Santander y así

emprender planes de acción más eficaces para lograr una mejor competitividad de toda la cadena de valor (Arizabaleta, 2004).

1.1 Formulación del problema

¿Cuáles son las áreas y procesos estratégicos que se deben mejorar en la propuesta para la empresa Eco cacao aplicando el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO?

1.2 Sistematización del problema

¿Cuál es la situación administrativa actual de la empresa ECOCACAO?

¿Qué componentes de modelo MMGO que se deben mejorar en la empresa ECOCACAO?

¿Cómo se implementa el modelo MMGO y como se aplica a la empresa ECOCACAO?

¿Por qué es importante realizar una propuesta de mejora administrativa para la empresa ECOCACAO?

2. Justificación

Esta investigación es importante para la cadena de valor del Cacao en Santander porque consiste en realizar una propuesta de mejora administrativa a la empresa Ecocacao a través del modelo MMGO. La cooperativa Ecocacao representa el primer eslabón de la cadena de valor (Perdomo, 2012) porque es una de las empresas que asocian productores de cacao en Santander (Ecocacao, 2017), la importancia radica en que el Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones es una herramienta que permite analizar las necesidades de la empresa a partir

del estudio de 16 componentes clasificados en 4 estadios (Plazas, Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, 2015), cada componente se ubica en un estadio lo que hace posible conocer la situación actual y real de la empresa, para poder establecer rutas de modernización y mejoramiento (Rafael Uribe Perez, 2009), esto facilita reconocer los aspectos a mejorar no solo en la empresa analizada si no en todo el eslabón primario de la cadena de valor del cacao en Santander, de esta manera se pueden canalizar las inversiones que las diferentes entidades estatales o gremiales quieran realizar a la cadena de valor para mejorar su competitividad, y puede servir como referencia para analizar la situación actual de los otros eslabones de la cadena de valor del cacao.

Esta investigación es importante para la cooperativa Ecocacao porque le va a permitir conocer su situación actual y así poder establecer planes de acción y de mejora que le sirvan para cumplir las metas establecidas, la cooperativa beneficia a más de 5000 familias cacaoteras no solo en Santander si no en departamentos como Antioquia, Cauca, Cesar, Bolívar y Magdalena (Ecocacao, 2017), donde llega ofreciendo a los productores servicios como asistencia técnica integral en el establecimiento de cultivos de cacao, capacitación en los diversos roles de la producción, comercialización justa y ética del grano de cacao a los asociados a través de puntos de compra en las cabeceras municipales y el establecimiento de proyectos productivos y ambientales que mejoren la calidad de vida de los productores (Ecocacao, 2017), por tanto esta investigación será una herramienta importante para que la empresa analice el estado actual y planee sus estrategias de cambio.

Esta propuesta también le sirve a instituciones que fomenten la producción de cacao en el país como es el caso de la federación nacional de cacaoteros FEDECACAO, que está creada desde el año de 1960 y tiene como finalidad apoyar el fomento del cultivo del cacao en el país

(Fedecacao, 2017), por medio de tres programas: la investigación, la comercialización y la transferencia; (fedecacao, 2017) la investigación: pretende mejorar el rendimiento de hectárea cosechada, la genética de los árboles, estandarizar las labores culturales y en general mejorar la productividad del cultivo del cacao; la comercialización: tiene dos objetivos, el primero fortalecer y crear agremiaciones de productores de cacao, para poder estandarizar los procesos de producción e implementar tecnologías de punta, de esta manera garantizar una calidad superior del grano para que su comercialización sea más fácil y rentable; y el segundo objetivo realizar capacitaciones técnicas en los procesos de pos cosecha, fermentación y cumplimiento de la norma técnica Colombiana 1252 de calidad del grano; la transferencia: por este programa FEDECACAO quiere implementar modelos productivos exitosos como la producción de cacao bajo sistemas agro forestales y la renovación de cultivos antiguos por clones de alta producción (Fedecacao, 2017).

Para FEDECACAO este trabajo de investigación es importante porque esta agremiación tiene dentro de sus compromisos fortalecer las agremiaciones de productores de Cacao, (Fedecacao, 2017) y con los resultados de este trabajo se pueden mejorar los procesos internos y externos de las diferentes agremiaciones del sector, también facilita la elaboración de planes de acción sobre las variables que hay que mejorar, sobre todo de actividades de los dos primeros eslabones de la cadena de valor del cacao (Perdomo, 2012).

También esta investigación es importante para las empresas estatales y privadas que hacen parte de la cadena de valor del cacao, en todos sus eslabones (Iglesias, 2002) como lo son otras agremiaciones y asociaciones de productores y comercializadores de Cacao como APROCASUR, ASOCATI, APROCABRIS, ACAMAFRUT, (Consorcio Infometrika-SAC, 2014); al Ministerio de Agricultura que dentro de sus funciones tiene formular políticas para el

desarrollo del sector agropecuario (Minagricultura, 2017); y las diferentes empresas transformadoras de cacao, que necesitan materias primas de alta calidad, y que están concentradas principalmente en Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca y Santander; a continuación se muestran las compañías y asociaciones productoras de cacao en Colombia (Perdomo, 2012) según un informe publicado en la página web de pro Colombia del año 2016 (Pro Colombia, 2017)

Tabla 1 *Empresas del Sector de la chocolatería y confitería de Colombia.*

RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN
Compañía Nacional de chocolates S.A.S	Medellín-Antioquia
Casa Luker S.A	Manizales - Caldas
Colombina S.A	Cali- Valle
Cadbury Adams	Cali- Valle
C.I Súper Alimentos S.A	Manizales – Caldas
Comestibles Ítalo S.A	Bogotá D.C
C.I Dulces Americana S.A	Bogotá D.C
Golosinas Turulu S.A	Cartagena Bolívar
Industrias Alimenticias Valenpa Ltda.	Soacha Cundinamarca
Fábrica de chocolates triunfo S.A	Bogotá D.C
Industria Chocolatera del Huila S.A	Neiva – Huila
Fábrica de Chocolates Andino Ltda.	Bogotá D.C
JJ. Marbes Carrillo Ltda.	Bogotá D.C
Comercializa Ltda.	Bogotá D.C

Tabla 1 (*Continuación*)

Industria de Alimentos la fragancia Ltda.	Bucaramanga- Santander
Dulces Emilita Ltda.	Bogotá D.C
Ficas Ltda.	Bucaramanga- Santander
Comestibles Azúcar Ltda.	Bogotá D.C
Productos Johnny's de Colombia	Bogotá D.C
Monte Olivar Ltda.	Bogotá D.C
Dulces la Colmena Ltda.	Bogotá D.C

Fuente: Procolombia.co

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar una propuesta de mejora administrativa para la empresa ECOCAAO a través del modelo de modernización para la gestión de organizaciones.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado presente de la empresa ECOCAAO referente a la gestión organizacional, financiera, mercado, producción y demás aspectos que contiene el modelo.

- Reconocer los componentes del modelo MMGO v10 que se deben mejorar de la empresa ECOCACAO.
- Analizar los resultados de la aplicación del Modelo MMGO a la empresa ECOCACAO
- Proponer plan de mejora administrativa para la empresa ECOCACAO.

4. Marco Referencial

4.1 Estado del Arte

A nivel empresarial existen teorías y modelos que se emplean para analizar a las organizaciones y así poder generar una óptima, eficiente y eficaz gestión administrativa. Entre estas se encuentran las siguientes:

4.1.1 Ámbito Internacional. La implementación del modelo MMGO y sus factores han sido tema de investigaciones en diferentes empresas del ámbito internacional, es importante destacar que este modelo de gestión se desarrolló a través de un grupo de investigación de la Universidad “Escuela Administración de Negocios – EAN” (Perez & otros, 2009) en Colombia y su aplicabilidad se ha desarrollado en los diferentes tipos de empresas existentes en el país, sin embargo se analizan artículos y experiencias que evidencian el uso del modelo desde experiencias internacionales, como se hizo a través de un documento presentado por María del Pilar Ramírez (2016) denominado: *“Matriz del MMGO, una herramienta que estimula el desarrollo de competencias tecnológicas en el contexto empresarial”*, en la Universidad EAN,

de Bogotá D.C. donde la finalidad es revisar la aplicación de la herramienta, las ventajas y desventajas que se han presentado y los procesos posibles de mejora en la matriz actual (Ramirez, 2016), para esto y por ser un ejercicio académico se creó una empresa didáctica que se denominó BANCA INN, la cual es una compañía multinacional y su sede principal es la ciudad de New York, a esta empresa se le aplicó la matriz con sus 16 variables.

La conclusión es que el modelo permite medir el grado de innovación y penetración a nuevos mercados, como es el caso de América Latina convirtiéndose éste en la actualidad como la principal fuente de ingresos para la marca y la percepción del cliente; (Ramirez, 2016) lo que indica que el modelo es muy efectivo también para las empresas del ámbito internacional.

4.1.2 En el ámbito Nacional. A nivel nacional, son diversas las investigaciones que se han realizado utilizando el modelo MMGO, la más significativa es la que realiza el grupo de investigación G3 Pymes de la EAN en el 2003 (Perez & otros, 2009), donde aplican la herramienta a 127 pequeñas y medianas empresas de diferentes actividades comerciales principalmente en la ciudad de Bogotá (Perez & otros, 2009), de estas empresas el 19% presentan algún tipo de aseguramiento de la calidad especialmente ISO 9001 (Perez & otros, 2009), presentando estas pymes resultados positivos en los componentes de estrategia, estructura y comunicación e información (Perez & otros, 2009), de esto se puede concluir que las empresas que están en procesos de certificación en aseguramiento de calidad o están certificadas, facilitan la posibilidad de mejorar la gestión y la innovación porque tienen claro los roles en los diferentes procesos y por ende su estandarización (Valedon, 1994); otra conclusión importante de este estudio es que se realizó un examen psicométrico para evaluar la consistencia y confiabilidad de los instrumentos y variables del MMGO, utilizando el método de alfa de cronbach y la

correlación de Pearson (Perez & otros, 2009), el cual consiste en estimar la fiabilidad del instrumento a través de un conjunto de ítems que miden el mismo constructo o dimensión teórica (Arias, 2005), el resultado para el modelo MMGO indica que existe un alto nivel de consistencia interna de cada uno de los componentes organizacionales y relación directa con los indicadores y con la escala general de puntuaciones (Perez & otros, 2009), esto indica que los instrumentos del modelo MMGO son confiables y se pueden usar para analizar la empresa Ecocacao.

Esta investigación también determinó que de las 127 Pymes analizadas el 63% se encuentran en el estadio 2 (Perez & otros, 2009), y se recomienda que los gerentes de estas empresas deben centrar sus esfuerzos en modernizar los 5 componentes principales, para mejorar en rentabilidad, eficiencia, y competitividad; estos componentes son: Planeación y estrategia, Gestión del mercado, Cultura Organizacional, Innovación y conocimiento y Gestión financiera (Perez & otros, 2009).

En el ámbito nacional otra investigación importante que sirve como referencia para la presente investigación es la validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, de Carlos Andrés Plazas Cárdenas (Plazas, Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, 2015), esta investigación se fundamenta en la validación del modelo MMGO versión 10 que actualizó la EAN y que presenta como novedad respecto al modelo MMGO 9 D, la actualización de tres de sus 16 componentes, los cuales son: análisis del entorno, comunicación e información y responsabilidad social (Plazas, Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, 2015), esta validación se realizó aplicando tanto el modelo MMGO 9D y el modelo MMGO versión 10 a una Pyme de la ciudad de Bogotá denominada Compusystems solo para la investigación (Plazas, Validación del modelo de modernización para

la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, 2015), luego de aplicar los 2 modelos a la empresa y analizar los tres componentes modernizados se observa lo siguiente:

Análisis del entorno: La versión nueva tiene menos aspectos que la versión 9D, la antigua versión es más sencilla y dinámica, por tanto el autor recomienda para este componente seguir utilizando la versión 9D (Plazas, Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, 2015).

Comunicación e información: La cantidad de variables que contempla este elemento en el MMGO v10 es menor, pero hay que resaltar que estas perciben con más eficiencia la información que su contraparte en la versión 9D (Plazas, Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, 2015)

Responsabilidad Social: la versión 10 contempla aspectos de la responsabilidad social de forma sistémica, vista desde la estrategia organizacional, su gestión e impacto. (Plazas, Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, 2015)

De esta investigación se puede concluir que los componentes actualizados de comunicación e información y responsabilidad social empresarial propuestos en la v10 deben conservarse, por los adelantos que traen consigo y las ventajas que su uso implica (Plazas, Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, 2015), pero el componente de entorno es conveniente hacerlo según el modelo 9D.

4.1.3 En el ámbito Local. Santander es una región en donde la actividad económica se ve fuertemente influenciada por las empresas agropecuarias, con un área total de 507.989 has dedicadas a la explotación agrícola (DANE, 2014) lo convierten en un departamento que depende en alto grado del sector. Por esta razón, en materia de investigación, se encuentran

diversos proyectos que incluyen empresas del sector agrícola y de pymes del sector productivo, donde se implementó el modelo MMGO con todas sus variables y que dejan conclusiones importantes para esta investigación. Sin embargo, respecto al tema de la cadena productiva del cacao, no hay evidencias de un análisis de su estado actual utilizando la herramienta MMGO esta sería la primera aplicada a una empresa que agrupa productores de cacao en Santander, pues no se evidencian trabajos realizados que permitan dar continuidad o clasificar información que sirva para este proyecto.

Se han analizado algunos que han aplicado la herramienta a sectores agrícolas como es el caso de la investigación: Diagnóstico y caracterización de la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A, mediante la aplicación del modelo para la gestión de las organizaciones MMGO (Dulcey, 2011) , es relevante para el proyecto, debido a que se aplicó el MMGO en una empresa del sector agrícola en Santander y que sus componentes empresariales se encuentran en un estadio 2 en su mayoría, lo que nos dice que está en proceso de avance a pesar de estar ubicada en la zona rural (Dulcey, 2011), lo anterior es importante para esta investigación que se realiza a un empresa del sector del cacao con influencia en zona rural.

De igual manera existe otro estudio denominado evaluación del desarrollo administrativo de las empresas de artes gráficas en el área metropolitana de Bucaramanga (Mantilla, 2011), el objetivo de este proyecto fue valorar el estado actual de las prácticas de gestión o administración de las empresas de artes gráficas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, esta investigación utiliza el modelo MMGO en varias empresas de un sector productivo, algunas conclusiones de esta investigación sirven de base para la investigación que se está desarrollando por ejemplo el modelo se aplicó simultáneamente a varias empresas lo que permite hacer informes comparativos y análisis de la situación actual de las empresas, en el componente de mercadeo faltan programas

para establecer estudios de mercados y se notan deficiencias en las herramientas de gestión de este componente, esto es importante ya que la empresa Ecocacao también realiza actividades de mercadeo.

4.2 Marco Conceptual

En este espacio se describen y se analizan los conceptos utilizados en el desarrollo del trabajo. A continuación su relación.

4.2.1 Cadena de valor. La cadena de valor es un concepto utilizado para entender que una organización está compuesta por diferentes actividades que se deben agrupar en conjuntos homogéneos, que se interrelacionan entre sí, y se deben mejorar de manera continua y su objetivo es ofrecer productos y servicios según las necesidades del mercado (Perdomo, 2012).

De este concepto se han publicado dos modelos el primero publicado en 1981 por la compañía Mckinsey, que consiste en mezclar las funciones internas de la empresa y la proyección global del sector (Emprende, andalucia, and Fundación publica Andaluza., 2015), y que para desarrollarlo se necesita una herramienta que tenga las siguientes columnas: Tecnología, Diseño del Producto, Fabricación, Marketing, Distribución y Servicio; finalmente la empresa determina las sub actividades para cada una y decide cuales deberá externalizar (Emprende, andalucia, and Fundación publica Andaluza., 2015). El segundo modelo fue publicado en 1987 por Michael Porter (Emprende, andalucia, and Fundación publica Andaluza., 2015), existen otros autores como (Porter, 2000) donde expone que la cadena de valor es la identificación de toda la cadena empresarial donde se desglosan las partes de la organización y se relacionan entre sí, donde se identifican las ventajas competitivas que son aquellas que demuestran su valor comparado con

otras evaluaciones en los diferentes procesos, donde se establecen 2 eslabones o grupos de actividades que realiza la empresa, (Emprende, andalucia, and Fundación publica Andaluza., 2015), estas son: actividades primarias, que se refieren a las actividades básicas en la elaboración del producto, actividades secundarias o de apoyo, que son de soporte a las primarias y generalmente son de logística, mercadeo, abastecimiento, desarrollo tecnológico, e infraestructura y actividades.

4.2.2 Cadena de Abastecimiento. Una cadena de abastecimiento es de gran importancia en la planeación de la producción y por consiguiente importante en la investigación que se está realizando, para entender este término hay que hacer referencia a que esta incluye las diferentes actividades donde se evidencia la cadena desde su inicio y hasta el proceso del bien, donde las materias primas se centran en el proceso hasta su final, en esta cadena se evidencian las fuentes de información y su flujo, donde se pueden entrelazar a través de ida y vuelta para la cadena, conformando una red de suministros de todos los procesos de la empresa. Ahora bien, la gestión que se realiza a través de la administración y su cadena de abastecimiento y su integración de las actividades y la relación de la mejora en las relaciones y los logros que se establecen en las ventajas competitivas de manera sostenible. Mentzer (2001), expone que las cadenas de abastecimiento se encuentran en coordinación de manera sistemática, con característica estratégica y forma táctica con las funciones que se desarrollan de manera empresarial y tradicional con las diferentes empresas, esto con el fin de mejorar en tiempo, especialmente a largo plazo pero con la evaluación del desempeño de manera individual en todas las empresas en la relación de la cadena, conformado como un todo, esta integración y manejo debe estar en los

procesos, su estructura y miembros con los que se tiene una relación para la identificación de los procesos (Slone, Dittman, & Mentzer., 2012).

4.2.3 Análisis del entorno económico. El análisis del entorno económico es la identificación del medio donde se desarrollan los individuos, con este, sus familias, empresas, gobierno e interactúan las áreas logrando relaciones macroeconómicas.

En este nivel, se revisan las siguientes líneas del entorno, tales como: meta entorno, meso entorno, micro entorno. Donde en el meta entorno se relacionan las políticas que se establecen desde el Estado, se establecen y se aceptan los propósitos de ámbito común y se busca el direccionamiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos (Martinez & Gutierrez, 2012).

En el segundo, se presenta una aceptación en la relación de los cambios que se alcanzan por efecto de la globalización ya que esto puede afectar el desempeño en las organizaciones, por las situaciones cambiantes, desde el punto de meso entorno, se identifica el afianzamiento de diferentes asociaciones y establecimiento de alianzas comerciales que puedan aprovechar estas fortalezas de los activos y de afrontar las diferentes actividades que se tienen de forma individual, esto es necesario para el logro del desarrollo empresarial. Además permite establecer que la competitividad desde el punto de vista organizacional (micro), va desde la capacidad que se tenga para alcanzar el todo como integral, donde se afianza el conocimiento y se logra una rentabilidad mayor.(Rossetti, Rojas, & Ordoñez, 1994)

4.2.4 Direccionamiento Estratégico y Gestión del Mercadeo. Las empresas actualmente se enfrentan a diferentes retos de manera constante e igual a cambios, desde el ámbito externo e interno, desde lo social, lo tecnológico, legislativo, y generación y logro de recursos. Por esto, se

requiere la toma de decisiones en la organización para poder adaptarse en este mundo tan cambiante, es por esto, que deben mostrarse constantemente las potencialidades para mantenerse en estado de supervivencia y establecer la organización en el largo plazo (Sallenave, 2004).

Es por esto, el direccionamiento que se debe propiciar, en la organización se deben generar mecanismos que sirven para tener el control de las diferentes actividades generando constantemente diferentes sugerencias, estar informado y dedicado a la gerencia de la organización se debe ser innovador, líder y gestor de la planeación estratégica (Sallenave, 2004).

Ahora, si se implementa el sistema de planeación de manera participativa en la organización, que permite tener un cambio cultural y de pensamiento, es decir que se lograría tener otra forma de visualizar la organización y de los que participan en ella, desarrollando integración, pertinencia y reflexión, además de afianzar el aprendizaje colectivo y de las competencias.

Con la planeación estratégica existe una transformación de prácticas para el bien de la compañía, de igual forma el revisar si el entorno ha cambiado por ende es importante la información actual de manera pertinente que establezca e identifique un comportamiento fluido en los diferentes subsistemas que se establecen en economía y en los diferentes contextos o entornos. Internacionalización y Logística (Amaya, 2005).

4.2.5 Internacionalización y Logística. La internacionalización empresarial es el proceso donde las compañías logran establecer condiciones óptimas para la penetración en el mercado internacional, capacidad de reconocerse en este y aumentar su consolidación.

Lo primero que se debe establecer es la identificación del dinamismo interno que se tenga en la organización, que estrategias se tiene y cuál es su misión empresarial, para así establecer el

reconocimiento en el mercado externo, cómo puede lanzarse a los mercados internacionales, que se corroboren a beneficio y que no se presenten incidentes, todo debe estar planeado de manera estratégica ya que si esto se desarrolla a cabalidad se tiene la posibilidad de evolucionar en la organización.

En la internacionalización se revisan las estrategias que se tienen para el logro de las exportaciones e importaciones definidas y en qué lugar se cuenta con la información sobre mercados, insumos, clientes, productos y servicios, finalmente el tomar las decisiones internas para el logro de este proceso.

La gerencia de operaciones y logística, ha tenido una evolución inmensa desde que se maneja el sistema integrado de gestión de la calidad y desde las TIC's, donde se han generado unos métodos para resolver los problemas de producción y logística. Ahora, para que esto sea un éxito se debe incorporar la mejora continua a través de indicadores de control que regulen los procesos, inversiones, prácticas e innovaciones que se desarrollen en la organización. Debe haber comunicación formal, para mejorar la toma de decisiones.

Para esta estrategia corporativa se tienen planes estratégicos tales como: De mercados y ventas, de producción, logística, y demás (Becerra & Doria, 2010).

4.2.6 Innovación y Conocimiento, Comunicación e Información. La gerencia del conocimiento y la innovación, son una serie de elementos competitivos críticos, para lograr enfrentar la competencia globalizada, direccionamiento estratégico y el conocimiento del cliente. Constantemente se transforman las economías y mercados y por ende se debe reconocer el conocimiento como recurso esencial el cual incorpora bienes y servicios con valores agregados

en los diferentes procesos que se tienen ya sea de producción, de mercado, comercialización y ventas de bienes, productos o servicios.

Esto, debe generar conocimiento, innovación, comunicación e información constante de manera clara, donde al realizar el proceso se genere regularmente la innovación, pero debe tenerse un conocimiento y tecnologías. Con el modelo MMGO, se logra establecer relaciones entre innovación y competitividad, y las tareas diarias de la organización dependiendo del tamaño. La innovación es primordial para el éxito en los mercados.

4.2.7 Gestión de la Información y comunicación. Desde el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación se hace necesario tener indicadores que permitan dar un valor agregado a las actividades y también tener el control de diferentes documentos, actividades, manejo de información que se tenga en la organización. Por esto, la comunicación que se establece en el ámbito empresarial, debe ser un indicador de innovación que permita la mejora de los procesos para llegar a establecer mejores resultados en todos los ámbitos de la organización pero que sirva para reconocer la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación. Todo esto se realiza para alcanzar óptimos niveles de producción y competitividad permanente y de los niveles de responsabilidad de la organización para que la información sea confiable y ética.

4.2.8 Gestión Humana. Esta gestión se logra a través de factores de manera social, económica y cultural, donde se desarrollan las pymes, ya que se exige que deban ser altamente creativas, innovadoras, adaptables a los cambios. Pero para lograr esto se debe participar el personal activo, comprometido, motivado y principalmente capacitado, que busque siempre el

lograr la misión organizacional y que se sientan satisfechos sus deseos, expectativas y requerimientos. Se debe dar un mutuo reconocimiento y experiencia directa para llegar a los propósitos propuestos. En las Pymes se pueden tomar decisiones que afecten a las personas, las condiciones y la organización misma.

La cultura Organizacional depende de la forma como el gerente maneje la gestión humana a través de los siguientes indicadores o componentes:

- Manejo de la gestión humana desde la óptica del análisis situacional.
- A través del seguimiento y desarrollo de la estructura del modelo de gestión humana en la organización.

4.2.9 Estructura y Cultura Organizacional. Según (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). El concepto de estructura, hace referencia a las relaciones, donde las personas bajo diferentes actitudes buscan ser líderes y que buscan alcanzar metas comunes. Con la estructura surgen una serie de patrones que generan procesos, que brindan una secuencia de actividades que permiten en la organización la comunicación, el logro en la toma de decisiones a favor del mismo y se alcanza el desarrollo de los objetivos generando a su vez el desarrollo de la empresa u organización. Posteriormente a esta estructura se construye la cultura organizacional, en la que se refleja la misión, valores, procedimientos y gestión conductual de las organizaciones.

4.2.10 Asociatividad, seguridad industrial y gestión ambiental. La asociatividad en las organizaciones, permite en las pymes la conformación de redes que aportan las bases productivas para la nación. Esto genera que un valor adicional para alcanzar mejores niveles (Liendo, 2001).

En cuanto a la gestión ambiental, la empresa debe tener una licencia ambiental expedida por el Ministerio del medio ambiente, pues se deben disminuir los impactos en torno a los medio ambientes generados por la actividad productora de la empresa (Zaride & Avila, 2014).

Cada empresa u organización, necesita materias primas, las cuales desechan y generan diferentes residuos de aspecto sólido, líquido y gaseoso que llegan a afectar el medio ambiente. Dichos elementos deben tener una manipulación estricta para llegar a disminuir y atenuar el impacto ambiental. De esta forma se busca la eficiencia en el uso de los recursos y así ser más competitivos.

4.2.11 Gestión de la Producción y Finanzas. En cuanto a las finanzas, las pymes se caracterizan por las inversiones pequeñas que les permite reaccionar rápidamente y generar espacios de mayor producción que logren alcanzar ventajas de esta índole para efectuar como alcance ventajas competitivas (Macias, 2017).

Todo tiene un proceso de inversión, ya sea a pequeña o mediana escala y su propósito es generar valor a la empresa.

Las falencias que se pueden evidenciar de las pymes en este aspecto, están la ausencia de estrategias de manera global, poco conocimiento del medio, bajo financiamiento, no se tiene estructurado los precios, no se tiene una estructura del mercado y sistemas financieros, deficiente contabilidad, no conocimiento de procesos estructurados con calidad que ocasionan desperdicios constantes en materia prima y pérdida de valores, por todo esto se logra de manera contraria al desarrollo de la organización una falta de cultura organizacional. (Macias, 2017)

Es muy importante mejorar las condiciones financieras, de inversión y financiación, pues se debe generar este valor agregado constantemente por medio del indicador de rentabilidad.

4.3 Marco Teórico

4.3.1 Caracterización de la cooperativa Ecocacao. Ecocacao es una organización empresarial asociativa sin ánimo de lucro conformada por familias campesinas vinculadas a la producción de cacao y personas conectadas a dicha actividad en diferentes eslabones de la cadena productiva (Perdomo, 2012), tiene como objetivo principal contribuir al objetivo social y económico de los asociados (Ecocacao, 2017), para esto presta servicios estratégicos a todos sus asociados directamente en la zona de producción rural, en la zona del magdalena medio donde se inició la cooperativa es conocida como la casa del cacao, porque los productores pueden recurrir a sus diversos servicios y son atendidos de manera cordial y efectiva (Ecocacao, 2017).

La cooperativa nació en el municipio Santandereano del Carmen en el año 2000, en el marco del proyecto regional del cacao, auspiciado por el programa de desarrollo y paz del magdalena medio (Ecocacao, 2017), donde se reunió un grupo de nuevos productores de cacao de varios municipios de la región (San Vicente, Cimitarra, Landázuri, Vélez, La paz, Bolívar, Guacamayo), y vieron la necesidad de asociarse para poder acceder a programas de asistencia técnica, insumos, capacitaciones, créditos, y comercialización; luego de varias reuniones finalmente el 15 de febrero de 2002 se crea la cooperativa Ecocacao teniendo como misión: Integrar servicios ambientales, sociales, industriales, comerciales, financieros, tecnológicos y promover los mejores productos agropecuarios colombianos, que sean reconocidos y recordados por los consumidores nacionales e internacionales (Ecocacao, 2017), en el año 2004 la cooperativa expande sus acciones a los departamentos de Bolívar, Antioquia y Cesar y a finales del mismo año instala puntos de compra de Cacao en las cabeceras municipales de Landázuri,

Cimitarra, San Vicente y el Carmen, de esta manera se les garantiza a los asociados la compra total del cacao en términos comerciales justos (Chadid & López, 2013).

Actualmente la cooperativa cuenta con más de 1200 afiliados y beneficia a 5000 familias, (Ecocacao, 2017), y ofrece a los asociados 4 servicios:

Comercialización: La cooperativa tiene puntos de compra en 4 municipios de Santander, que compra la cosecha de cacao en términos justos para el productor (Ecocacao, 2017), y está impulsando la estrategia comercializando juntos como hermanos para crear más sentido de pertenencia y volver el proceso de comercialización un proceso justo y amigable con el productor.

Provisión de Material vegetal e insumos: La cooperativa cuenta con sistemas de producción de material vegetal desarrollados con estándares de calidad que permiten ofrecer material vegetal de las mejores condiciones para el desarrollo de los cultivos de cacao (Ecocacao, 2017).

Asistencia Técnica Integral: La cooperativa presta servicios de asistencia técnica a sus asociados enfocados en implementación de buenas prácticas agrícolas, promoción social a las familias, aplicación de labores sostenibles (Ecocacao, 2017).

Operación: Consiste en la formulación de proyectos y estudios de factibilidad para la implementación de nuevos cultivos, también la asesoría comercial para la proyección de créditos, y análisis financieros que requieran los socios, para este servicio la cooperativa cuenta con el sistema paraíso que lleva toda la información sistematizada (Ecocacao, 2017).

La cooperativa es reconocida por adelantar procesos de bienestar en la producción y comercialización del cacao en Santander y toda su zona de influencia, y cuenta con diversos certificados como la certificación de mercado justo Fairtrade de Francia (Acuña, 2009), y certificados de Icontec en las normas ISO 9001 y OHSAS 18001 (Lopez, 2017), por esto y

porque asocia a la mayor parte de productores de cacao (Ecocacao, 2017) es la empresa más representativa del sector cacaotero en Santander.

4.3.2 Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. Este modelo fue desarrollado por un semillero de investigación de la Universidad Escuela de Administración de Negocios “EAN”, que realizó investigaciones desde 1995 y lo perfeccionó en 2006, sirve para ser aplicado a organizaciones de diferentes fines, siendo la principal característica el nivel de detalle referenciado en un análisis de situaciones, donde se identifican diferentes actividades para evaluar el desempeño de cada una de estas áreas de la organización para así revisar los cambios pertinentes para el crecimiento de la misma (Perez & otros, 2009).

Se desarrolla de manera sistemática para lograr el establecimiento de la modernización en los procesos que se desarrollan en la organización, describiendo diferentes actividades y elementos con las que cuenta la empresa, se genera una ruta que se optimiza. Estas áreas están identificadas en: Análisis del entorno económico, Planeación y estrategia, Gestión de mercados, Cultura organizacional, Estructura organizacional, Gestión de producción, Finanzas, Gestión humana, exportaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, Responsabilidad social y gestión ambiental (Plazas, 2015).

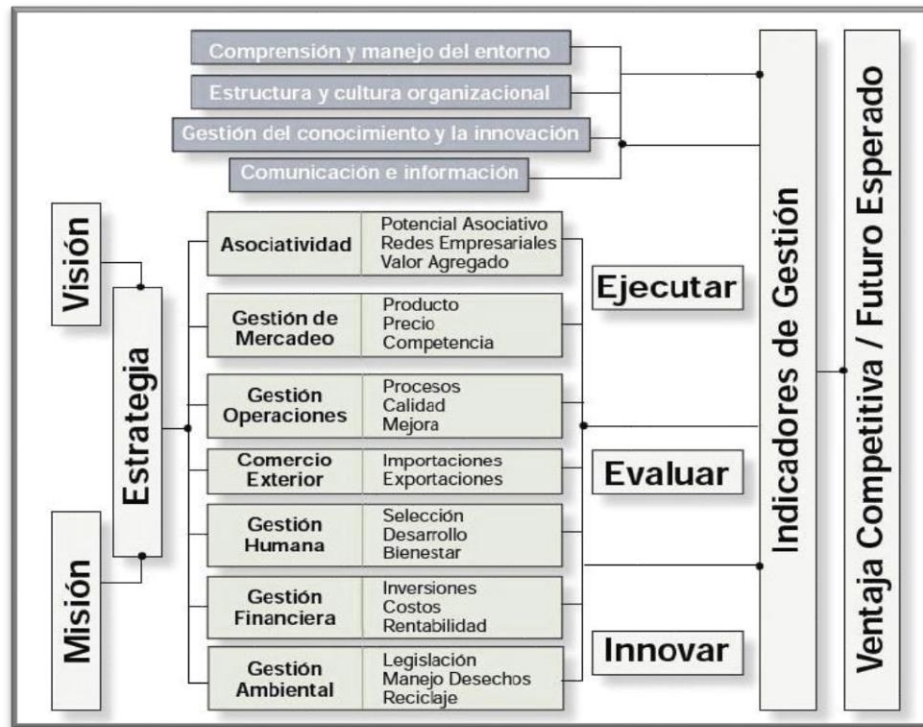


Figura 1 Modelo MMGO

Fuente: Tomado del MME CIN, Andrés Velásquez, 2003

Este modelo busca que en las áreas participes de la organización se logren:

- Cambios en el comportamiento en el desarrollo de prácticas de gestión.
- Una posición distinta hacia los colaboradores
- Relaciones internas y externas fundamentadas en proceso de comunicación
- Un buen nivel en la racionalización del trabajo y la relación entre los directivos y empleados.
- Gestión para nuevos conocimientos a través de nuevos modelos
- Capacitación
- Incorporación de profesionales, asesores, materias primas, innovación en procesos, diseños y productos o servicios, etc.

Este modelo plantea directrices de cambio generando ciclos de retroalimentación, se realiza la descripción de las áreas a desarrollar como componentes en un orden y así se registra en la encuesta, se realiza la investigación y los resultados que se obtienen se proceden a una recomendación como proceso de mejora en la organización (Perez & otros, 2009).

4.3.3 Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO V 10. En el año 2011, la universidad EAN diseñó un programa para realizar un diagnóstico integral a la empresa pyme en Colombia, y que se ha multiplicado de manera extensa, dando buenos resultados en el funcionamiento de las empresas e incluso sirviendo para investigaciones del tema (Plazas, 2015)

El modelo se ha utilizado tanto que es necesario potencializar los componentes y actualizarlo para que se adapte a los cambios que deben enfrentar las empresas en estos tiempos, todo esto sin afectar y desconocer las investigaciones y aportes realizadas al modelo, es por esto que para esta investigación se tiene en cuenta el documento de validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones versión 10 de Carlos Andrés Plazas. (Plazas, 2015)

En los tiempos actuales donde la globalización es una realidad y en los mercados sobreviven las empresas que tengan mejoras continuas en sus procesos, es importante que las PYMES colombianas implementen estrategias para actualizar sus actividades tanto productivas como administrativas para llegar a ser competitivas y perdurar en el tiempo. En este aspecto la Escuela de Administración de Negocios EAN-Bogotá, ha realizado aportes importantes para apoyar la modernización de las PYMES. (perez, 2012).

Una de las muchas actividades realizadas por la EAN, está la desarrollada por el grupo de

investigación G3 Pymes, que creó el modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones (MMGO), el cual está compuesto por 16 aspectos agrupados en 4 estadios, que permiten diagnosticar una PYME una vez se aplique el modelo, lo que permite identificar las variables a mejorar y proponer un plan de acción serio y confiable. (Perez, 2013), La aplicación del modelo como herramienta de gestión estratégica para las Pymes y en este caso para Eco cacao, se justifica al poder obtener un diagnóstico de todas sus operaciones y poder desarrollar una propuesta de mejora. (Rojas, 2010).

El modelo de modernización para la gestión de las organizaciones, es una herramienta utilizada para conocer la realidad de las pequeñas y medianas empresas promedio Colombianas, es así que la universidad EAN desde el año 2002, ha estado trabajando en su implementación siempre en compañía de empresas, empresarios y gremios (Gaitan, Uribe, & Potes, 2009), esta herramienta ha sido aplicada a la fecha a 127 empresas en Colombia, lo que pretende la EAN, es proponer rutas de modernización para estas empresas (Gaitan, Uribe, & Potes, 2009).

La EAN actualizó el modelo MMGO 9D, al modelo MMGO v10 el cambio consiste en que actualizó los factores de tres componentes, el de análisis del entorno, comunicación e información y responsabilidad social (Plazas, 2015), se realizó una validación aplicando los 2 modelos a una empresa en Bogotá y como resultado se concluye que el nuevo modelo en el componente de análisis del entorno no presenta mejor calidad en la información que el anterior, y en los otros dos componentes si se justifica la aplicación de la versión 10 (Plazas, 2015), por tanto para la investigación se aplica el modelo MMGO 9D.

Este modelo permite describir la situación en que se encuentra la empresa por medio de la aplicación de una herramienta previamente elaborada con 15 aspectos analizados en 4 estadios

(Plazas, 2015), lo que permite proyectar las acciones requeridas para mejorar el funcionamiento organizacional, los 16 aspectos se presentan a continuación (Perez R. I., 2013)

1. Análisis del entorno: Esta versión analiza los requerimientos desde 5 factores los cuales son:
1) Análisis del entorno; 2) Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena; 3) Competencia; 4) Producto; 5) Precio.
2. Planeación estratégica: 1) Principios de planeación; 2) Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos); 3) Valores corporativos 4) Estrategias.
3. Gestión de mercados: 1) Orientación de la empresa hacia el mercado; 2) Planeación y control del mercadeo; 3) Investigación de mercado; 4) comportamiento del consumidor y segmentación, 5) Estrategia de producto y/o servicio; 6) estrategia de precio; 7) Estructura de distribución.
4. Cultura Organizacional: 1) Liderazgo; 2) Participación y compromiso; 3) Desarrollo y reconocimiento; 4) Entorno de los trabajadores.
5. Estructura Organizacional: 1) Estructura; 2) Manuales y estandarización; 3) Control sobre la estructura; 4) Competencias de la estructura; 5) Control de la estructura.
6. Producción: 1) planeación de la producción de bienes, 2) Procesos de producción de bienes, 3) Relación entre venta y plan de operación, 4) Control de procesos, 5) Sistema de operación, 6) Conocimiento de capacidad, 7) Desempeño y resultado.
7. Finanzas: 1) Inversión, 2) Financiación, 3) Rentabilidad, 4) Información, 5) Instrumentos, 6) Procesos.
8. Gestión Humana: 1) Estructuración del plan de gestión humana, 2) Reclutamiento, 3) Selección, 4) Contratación, 5) Capacitación, 6) Inducción, 7) Entrenamiento, 8) Evaluación del

desarrollo, 9) Bienestar social, 10) Manejo laboral, 11) Salud Ocupacional.

9. Exportaciones: 1) Preparación para los mercados externos, 2) Talento humano orientado al exterior, 3) Estrategia de la empresa para exportar, 4) Conocimiento y análisis de la competencia internacional, 5) Flujos de información y control

10. Importaciones: 1) Importación justo a tiempo, 2) Control de calidad de importaciones, 3) Normas técnicas, 4) Análisis de proveedores, 5) políticas de importaciones, 6) Flujos de información y control.

11. Logística: 1) Planeación logística; 2) Relaciones internas y externas; 3) Administración de materiales; 4) Organización; 5) Control logístico; 5) Indicadores logísticos; 6) Sistemas de información

12. Asociatividad: 1) Gestión en el sector o cadena productiva, 2) Confianza que genera la empresa; 3) Factores de compromiso; 4) Perfil gerencial; 5) Factores de éxito.

13. Comunicación e información: 1) Reuniones; 2) Información de datos y conocimientos; 3) Tic

14. Innovación y conocimiento: 1) Innovación; 2) Procesos de innovación; 3) Relaciones; 4) Tecnologías de soporte, 5) Medición de la innovación; 6) Cultura innovadora.

15. Medio Ambiente: 1) Residuos sólido; 2) Aguas residuales; 3) Emisiones atmosféricas; 4) Materias primas; 5) Sistemas de gestión ambiental.

4.3.4 Marco Legal

- Norma técnica Colombiana presentada por el ICONTEC NTC 1252, donde su principal objetivo es la clasificación y condiciones mínimas que debe tener el grano seco de cacao que será

utilizado en un proceso de industrialización con fines de consumo humano.

- Resolución 970 del Instituto Colombiano Agropecuario, donde se establecen los lineamientos para que los productores puedan usar las semillas y a su vez describe los aspectos a tener en cuenta para el registro de los lotes y la utilización de las semillas.
- Norma técnica Colombiana presentada por el ICONTEC NTC 5811, Define los requisitos y recomendaciones para cumplir con la ejecución de las BPA, buenas prácticas agrícolas, para orientar al productor de cacao en grano seco, qué lineamientos se deben seguir para lograr un excelente producto para el mercado nacional e internacional.
- El decreto 2811/1974, Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de protección del Medio Ambiente.
- Ley 79 de 1988, cuya finalidad es dotar al sector cooperativo en el desarrollo de objetivos como elemento fundamental en la economía nacional cumpliendo con los propósitos establecidos como lo son: principios del cooperativismo, el derecho cooperativo y todo lo referente a la economía solidaria en el entorno nacional, departamental y municipal.

Ley 1233 de 2008: Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado. (Ascoop, 2015)

5. Diseño Metodológico

5.1 Método de Investigación

Esta investigación se realizará a la empresa ECOCACAO a través del modelo de gestión donde se describirá la situación actual y se planteará una propuesta o situación de mejora, por eso el tipo de método “Descriptiva”, pues se busca la interpretación de manera correcta y real y va contando los acontecimientos que permitan a través del conocimiento obtener conclusiones (Salkind, 1999).

5.2 Hipótesis

Aplicando el Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), se puede realizar una propuesta de mejora administrativa para la empresa ECOCACAO.

5.3 Implementación del Modelo.

En este trabajo se implementará la muestra no probabilística, ya que su fin es la realización del proceso donde destaca que no se recogen las mismas muestras en los individuos, si no que cada pregunta es diferente por selección, pues se corrobora a través del modelo ya que cada área define una situación.

Para la aplicabilidad del método se desarrolló a través de cada uno de los gerentes de área que tiene la empresa ECOCACAO, de manera personal, para poder cubrir todos los campos de la organización, donde se realizará la identificación de la situación real de esta, y así lograr el

planteamiento de una propuesta para mejorar administrativamente la empresa ECOCACAO a través del modelo MMGO. La encuesta está en Excel y tiene varias hojas, donde empieza con un índice, y están las 15 variables a analizar, luego está la hoja de información general, donde está toda la información de la empresa y la descripción de cada variable a aplicar, después esta la hoja de información financiera de la empresa y seguidamente las 15 variables a aplicar y cada variable tiene 4 estadios donde se evalúan por separado y se consolida el resultado para su análisis.

5.3.1 Identificación de las variables. En este ítem se encuentran todas las variables a desarrollar en el proceso de investigación donde se definen los indicadores, junto con la ponderación establecida para cada requerimiento y estado actual de la organización por sus áreas

Tabla 2. Variables del MMGO a desarrollar

Hipótesis		
Propuesta de mejora para la empresa ECOCACAO contendrá los elementos del MMGO que se encuentran con debilidades		
Dimensión	Indicadores a medir	Ponderación
Entorno económico	- Análisis del entorno	1 - Urgente
	- Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena	2 - Importante
		3 - Importante
	- Competencia	4 – Relativo
	- Producto	
Planeación estratégica	- Precio	
	- Principios de planeación	1 - Urgente
	- Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)	2 - Importante
	- Valores corporativos	3 - Importante
	- Estrategias	4 – Relativo

Tabla 2 (Continuación)

Gestión de mercados	- Orientación de la empresa hacia el mercado - Planeación y control del mercadeo - Investigación de mercados - Comportamiento del consumidor y segmentación - Estrategia de producto o servicio - Estrategia de precio - Estructura y estrategia de distribución	1 - Urgente 2 - Importante 3 - Importante 4 – Relativo
Cultura Organizacional	- Liderazgo - Participación y compromiso - Desarrollo y reconocimiento - Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	1 - Urgente 2 - Importante 3 - Importante 4 – Relativo
Estructura Organizacional	- Procesos para la estructura - Manuales y estandarización - Control sobre la estructura - Competencias acorde con la estructura - Evolución de la estructura	1 - Urgente 2 - Importante 3 - Importante 4 – Relativo
Producción	- Planeación de la producción de bienes - Procesos de producción de bienes y/o prestación de servicios - Relación entre ventas y plan de operaciones - Control de procesos - El sistema de operaciones - Conocimiento de la capacidad - Desempeño y resultado	1 - Urgente 2 - Importante 3 - Importante 4 – Relativo
Finanzas	- Inversión - Financiación - Rentabilidad - Información - Instrumentos - Procesos	1 - Urgente 2 - Importante 3 - Importante 4 – Relativo

Tabla 2 (Continuación)

Gestión Humana	- Estructuración del plan de gestión humana	1 - Urgente
	- Reclutamiento	2 - Importante
	- Selección	3 - Importante
	- Contratación	4 – Relativo
	- Inducción	
	- Capacitación	
	- Entrenamiento	
	- Evaluación de desarrollo	
	- Bienestar social	
	- Manejo laboral	
	- Salud ocupacional	
Exportaciones	- La preparación para los mercados externos	1 - Urgente
	- El talento humano orientado al exterior	2 - Importante
	- Estrategia de la empresa para exportar	3 - Importante
	- Conocimiento y análisis de la competencia internacional	4 – Relativo
	- Flujos de información y control	
Importaciones	- Importación justo a tiempo	1 - Urgente
	- El control de calidad a las importaciones	2 - Importante
	- Normas técnicas	3 - Importante
	- Análisis de proveedores	4 – Relativo
	- Política de importaciones	
	- Flujos de información y control	
Logística Asociatividad	- Planeación logística	1 - Urgente
	- Relaciones internas y externas	2 - Importante
	- Administración de materiales	3 - Importante
	- Organización	4 – Relativo
	- Control logístico	
	- Indicadores logísticos	
	- Gestión en el sector	
	- Confianza que se genera de la empresa	
	- Factores de compromiso	
	- Perfil gerencial para la asociatividad	
	- Factores también importantes de éxito en la asociatividad	

Tabla 2 (Continuación)

Comunicación /Información	-	Reuniones	1 - Urgente
	-	Información datos y conocimiento	2 - Importante
	-	Indicadores pragmáticos TIC	3 - Importante
			4 – Relativo
Innovación y conocimiento	-	Innovación	1 - Urgente
	-	Proceso de Innovación	2 - Importante
	-	Relaciones	3 - Importante
	-	Tecnologías de soporte	4 – Relativo
	-	Medición innovación	
	-	Cultura innovadora	
Medio ambiente	-	Residuos sólidos	1 - Urgente
	-	Aguas residuales	2 - Importante
	-	Emisiones atmosféricas	3 - Importante
	-	Materias primas/insumos	4 – Relativo
	-	Sistema de gestión ambiental	

Fuente: Tomado del modelo MMGO, EAN, 2003

5.4 Población

Para esta investigación, no se realiza una muestra para aplicar la herramienta si no que se aplica a los profesionales que lideran cada uno de los procesos de la empresa.

Tabla 3. Encuestados en la Empresa ECOCAAO

Gerente de área	Nombres y apellidos
Gerente general	Anderson Alberto Rondano
Director social	Claudio José Gómez
Gerente de producción	Isaac López
Director administrativo y financiero	Nelson Enrique Carreño
Jefe talento humano	Ingrid Galvis Contreras
Contador	Daniel Collazos
Directora comercial y negocios	Martha Isabel Acevedo
Subdirector técnico y de calidad	Cristian Valentín Rodríguez

Fuente: <http://www.ecocacao.com>

6. Resultados de la Investigación

Para conocer la situación actual de la organización ECOCACAO, se aplicó el modelo para la modernización de la gestión organizacional MMGO, su metodología parte de una intervención directa con el grupo directivo de la empresa y mediante la respuesta a cuestionamientos ubicados en pilares conceptuales (Componentes, según el Modelo), se obtendrán las ubicaciones en Estadios de desempeño de la Organización (Perez & otros, 2009).

El término “Estadio” hace referencia al estado en que se encuentra cada ítem en su máxima expresión ya sea en crecimiento, nivel de gerencia y desarrollo en infraestructura y demás.

Las respuestas tienen un tratamiento estadístico para ordenarlas en Cuartiles, con las siguientes características para su ubicación respectiva (Perez & otros, 2009).

- Estadio 1. De 0 a 25, hace referencia al estado básico de la organización principalmente con procesos de manera informal, sin control estricto de los procesos, donde abarca bajo desarrollo en todas las áreas de la organización.
- Estadio 2. Mayor a 25 hasta 50. Se encuentra en estado de mejora de los procesos de la organización, se tiene una estructura organizacional más establecida, capacidad de desarrollo, manejan un sistema de gestión básico, un mejor estado comercial, se tiene un sistema contable que permite una mayor cobertura de la organización, manejo de presupuestos.
- Estadio 3. de 50 a 75. En este estadio se ubican la empresas que realizan perfiles de cargos y designan profesionales en los cargos críticos, proyectan un mejoramiento continuo en todos los procesos, se tiene como meta la implementación de sistemas de gestión de calidad, sus objetivos son las ventas a nivel regional y nacional, la junta directiva tiene independencia y es totalmente democrática, el departamento de finanzas se basa en la normativa vigente, se realizan

procesos de cultura organizacional y bienestar a los funcionarios, y se desarrollan nuevos productos y servicios.

- Estadio 4. 75 - 100. En este estadio se califica a la empresa cuando se evidencia que incorpora el proceso administrativo en sus procedimientos, que ejecuta prácticas de gestión empresarial, que invierte en investigación de nuevos productos y servicios, los sistemas de gestión de calidad se implementan y se mantienen, se implementan estrategias documentadas como el benchmarking, existe mejora continua, y el clima organizacional es el adecuado (Perez & otros, 2009)

Para que la investigación cumpla con los objetivos propuestos, se tienen que analizar los resultados componente por componente, y calificar cada estadio, posteriormente el modelo MMGO evalúa el desempeño de la empresa y genera las gráficas para su análisis individual.

A continuación se presenta la gráfica de desempeño general y posteriormente el resultado.

6.1 Entorno económico

Tabla 4. *Análisis Entorno Económico empresa ECOCACAO*

Item	Análisis entorno económico	Calificación
1	Análisis del entorno global (global meta)	75,00
2	Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados	87,50
3	Análisis del entorno sectorial y regional (meso)	83,33
4	Análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés - stakeholders- excepto clientes)	75,00
5	Cadenas productivas y cluster *	91,67
6	Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena	83,33
7	Competencia	91,67
8	Producto	91,67
9	Precio	91,67

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.

Tabla 12. *Producto*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,92											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 13. *Precio*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,92											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

6.1.1 Análisis. Para la variable de entorno económico y según los resultados de la matriz MMGO, nos lleva a concluir que la empresa Eco cacao, hace un manejo positivo porque se evidencia que identifican oportunidades y amenazas en los escenarios gubernamentales importantes para la empresa, se realiza investigación primaria y secundaria sobre las políticas económicas, se realizan reuniones constantes con los equipos de trabajo donde se retroalimentan estos conceptos, se ejecuta la contratación de consultorías externas para conocer el entorno económico, ECOCACAO es una empresa que está en diferentes regiones agrarias del país y realiza alianzas estratégicas con las organizaciones que hacen parte de la cadena productiva del cacao.

También se encuentra que a la empresa le falta realizar instrumentos de satisfacción de las actividades para programar planes de acción efectivos, como encuestas, talleres, reunión con los grupos focales, y cuestionarios de evaluaciones.

En cuanto al producto y servicio que ofrece la empresa se puede evidenciar que conocen las bases de datos de sus asociados, y la calidad del grano y sus atributos, le hace falta realizar las

gestiones necesarias para no tener que usar intermediarios y poder comercializar el producto con los consumidores finales, en cuanto a los precios y los márgenes de ganancia la empresa es justa con los productores y actualiza los precios de manera constante y coincidiendo con las transacciones internacionales.

6.2 Planeación y estrategia

Tabla 14. *Planeación y estrategia*

Item	Análisis planeación y estrategia	Calificación
1	Principios de planeación	81,25
2	Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)	77,78
3	Valores corporativos	83,33
4	Estrategias	87,50

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.



Figura 3 *Planeación y estrategia*

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 15. Análisis principio de Planeación

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								1,50	0,83	0,92	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa Ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 16. Sistema de finalidades

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								1,50	0,83		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa Ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 17. Valores corporativos

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,75	1,67	0,92	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa Ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 18. Estrategias

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,75	0,83	0,92	1,00
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa Ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

6.2.1 Análisis. En esta variable donde se analiza la planeación estratégica de la empresa podemos determinar que se establecen programas semanales donde se estimula la participación, la innovación y la creatividad orientada a la planeación y cumplimiento de los objetivos de la

empresa, también la empresa utiliza indicadores de desempeño, que usa para realizar planes de mejoramiento y acciones correctivas, la dirección general implementa evaluaciones de desempeño concertadas, donde tienen en cuenta las metas y objetivos planteados, la gerencia y la junta directiva han recibido formación y conocen sobre técnicas y estrategias para afrontar retos e imprevistos que se le puedan presentar a la empresa, también la empresa cuenta con estrategias gerenciales como cuadros de mando, estrategias de revisión por la dirección general para tomar decisiones de la mejor manera.

La empresa ECOCACAO tiene misión y visión que son coherentes con sus objetivos y que ha sido socializado y retroalimentado con todas las partes de la organización, porque la empresa sabe que la interiorización y apropiación de la planeación estratégica son factores importantes que generan ventaja competitiva con respecto a la competencia.

6.3 Gestión de mercados

Tabla 19. *Gestión de mercados*

Item	Análisis gestión del mercado	Calificación
1.	Orientación de la empresa hacia el mercado	75,00
2.	Planeación y control del mercadeo	79,17
3.	Investigación de mercados	75,00
4.	Comportamiento del consumidor y segmentación	79,17
5.	Estrategia de producto o servicio	87,50
6.	Estrategia de precio o tarifas	83,33
7.	Estructura y estrategia de distribución	79,17
8.	Estrategias de ventas	83,33
9.	Estrategia de comunicación	72,92
10.	Servicio al cliente o consumidor	79,17

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.

Tabla 28. *Estrategia de comunicación*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,67		2,25	
Fuente: resultado valoración MMGO aplicada a la empresa ECOCACAO											

Tabla 29. *Servicio al cliente*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,75		0,83	
Fuente: resultado valoración MMGO aplicada a la empresa ECOCACAO											

6.3.1 Análisis. Después de revisar las respuestas con respecto a esta variable se encuentra que la empresa ECOCACAO elabora planes de mercadeo y presenta estrategias para poder llegar a mercados especializados, hace controles de estos planes y realiza acciones correctivas, la empresa invierte en estrategias que lleven al productor a mejorar su producto y poderlo posicionar en los mercados adecuados, implementa estrategias teniendo en cuenta los costos de producción para ser justos con los productores, y también realiza análisis de los costos de ventas y se proyectan presupuestos para cumplir a los clientes y consumidores finales, la empresa recibe ingresos económicos por la comercialización del cacao en grano, para lo cual tiene puestos de compra en los cascos urbanos de los municipios productores, para garantizar un buen precio en la comercialización la empresa hace un acompañamiento al productor en todas las labores culturales que el cultivo requiere y además presta asistencia en todos los niveles para que el grano de cacao esté en excelentes condiciones de comercialización, la empresa se caracteriza por ser muy comprometida con que los productores realicen los trabajos requeridos para tener productos de excelente calidad.

6.4 Cultura organizacional

Tabla 30. Cultura Organizacional

Ítem	Análisis cultura organizacional	Calificación
1	Liderazgo	83,33
2	Participación y compromiso	83,33
3	Desarrollo y reconocimiento	77,08
4	Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	83,33
Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.		



Figura 5 Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 31. *Liderazgo*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,75	1,67	0,92	

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 32. *Participación y compromiso*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,75	0,83	0,92	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCAAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 33. *Desarrollo y reconocimiento*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								2,25	0,83		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCAAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 34. *Creación en un entorno vital para todos los trabajadores*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
									1,67		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCAAO basado en el modelo MMGO, EAN											

6.4.1 Análisis. Esta variable evidencia que la empresa tiene definidas, documentadas y socializadas las funciones y responsabilidades tanto de la gerencia como de la junta directiva, y que estas están orientadas a crear, promover y mantener una armonía entre los miembros de la empresa, e incentivar el crecimiento de las capacidades de liderazgo de los diferentes niveles de la empresa. Existen actividades y estrategias que mejoran la comunicación jerárquica y garantizan la autonomía en el trabajo de los colaboradores de la empresa, también existen estrategias para trabajar en equipo y lograr que la empresa cumpla con sus objetivos, aunque esto se cumple de manera parcial debido a las labores de la empresa que en ocasiones requiere actividades individuales en proyectos determinados.

La empresa tiene lineamientos claros en el manejo de programas orientados al talento humano que está próximo a la edad de pensión y a favorecer el clima organizacional general.

6.5 Estructura organizacional

Tabla 35 Estructura Organizacional

Ítem	Análisis estructura organizacional	Calificación
1	Procesos para la estructura	75,00
2	Manuales y estandarización	83,33
3	Control sobre la estructura	83,33
4	Competencias acorde con la estructura	75,00
5	Evolución de la estructura	75,00
6	Cohesión de la estructura	83,33

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.

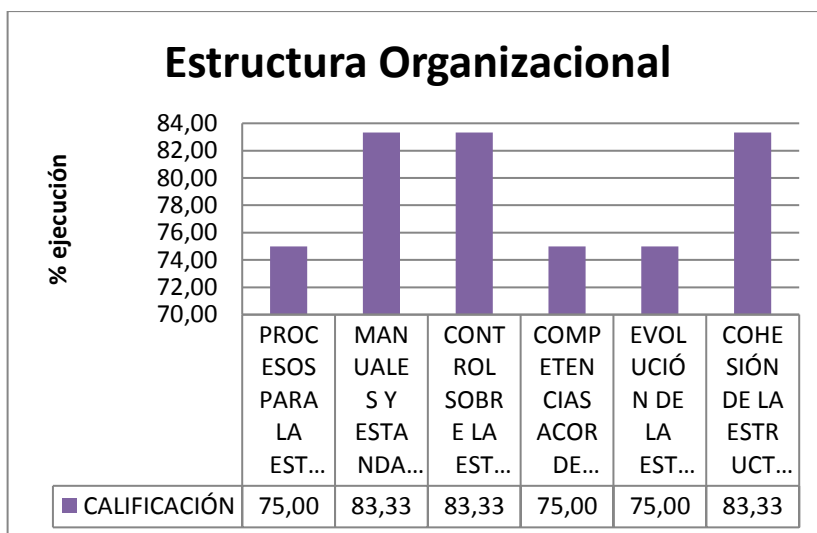


Figura 6 Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 36. Procesos para la estructura

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1,50											

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN

6.5.1 Análisis. La empresa tiene un organigrama bien estructurado con los perfiles de cargos apropiados según las necesidades planeadas por la gerencia y la junta directiva, esto se evidencia en la implementación de proyectos en zonas rurales, donde el talento humano tiene que desempeñar sus funciones sin estar en contacto directo con la alta gerencia y líneas de mando de la empresa, todo cumpliendo con la planeación estratégica planteada.

La planeación estratégica esta publicada en las diferentes sedes físicas de la empresa, así como en la página web y es el referente para realizar la programación de actividades del talento humano, es de destacar que para realizar las diferentes funciones el talento humano se subdivide en equipos por proyectos productivos y se realizan en la zona rural que se requiera.

6.6 Producción

Tabla 42. *Producción*

Ítem	Análisis producción	Calificación
1	Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios	100
2	Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio	100
3	Relación entre ventas y plan de operaciones	91,7
4	Plan de operaciones y capacidad	75,00
5	Gestión de calidad	75,00
6	Plan de operaciones, fallas y errores	75,00
7	Programación de producción	75,00
8	Control de operaciones	83,33
9	Control de procesos	75,00
10	El sistema de operaciones	91,67
11	Conocimiento de la capacidad	75,00
12	Desempeño y resultado	83,33

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCAAO, 2017.

Tabla 51. *Control de procesos*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,75											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 52. *Sistema de operaciones*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,92											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 53. *Conocimiento de la capacidad*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,75											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 54. *Desempeño y resultados*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,83											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

6.6.1 Análisis. La empresa ECOCACAO, tiene como base inicial satisfacer las necesidades técnicas, sociales y de mercadeo de los productores de cacao asociados a la cooperativa, para poder cumplir con este requerimiento se realiza una planeación de todas las actividades a realizar y se plasma en protocolos y procedimientos que se entregan a los responsables del desarrollo de estas actividades.

La ampliación de la capacidad está proyectada de acuerdo al mercado futuro; se tiene un sistema de gestión de calidad y se cumple la norma internacional, lo que garantiza la integración de los procesos, y se realizan planes de mejoramiento de manera continua, la empresa cuenta con planes de producción y programas virtuales que organizan los requerimientos de los clientes.

6.7 Finanzas

Tabla 55. *Finanzas*

Ítem	Análisis finanzas	Calificación
1	Inversión	80
2	Financiación	76,67
3	Rentabilidad	77,78
4	Información	78,57
5	Instrumentos	77,78
6	Procesos	77,38

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCAAO, 2017.

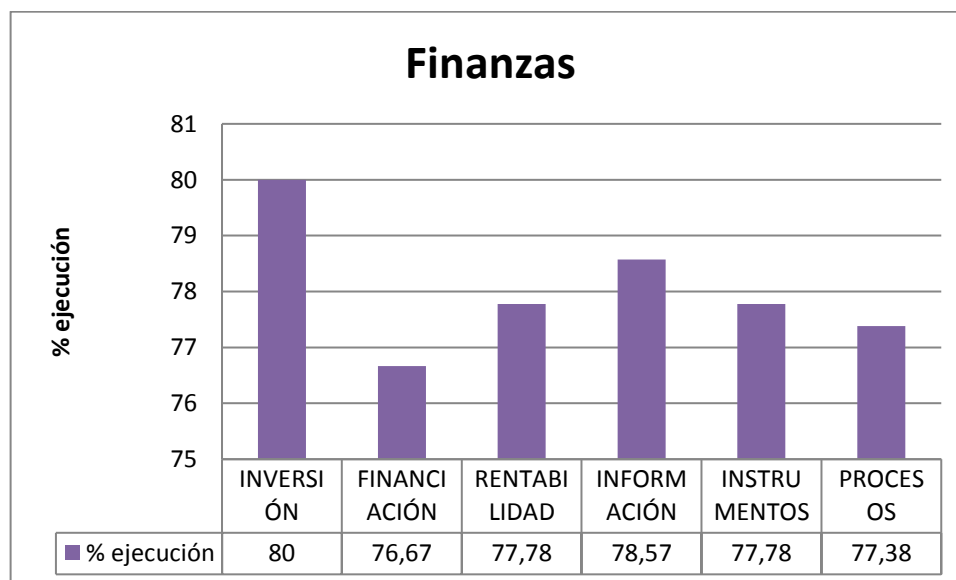


Figura 8 *Análisis de las Finanzas*

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 56. *Inversión*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								1,50	2,50		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 57. *Financiación*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								3,00	0,83		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 58. *Rentabilidad*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								1,50	0,83		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 59. *Información*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
							0,67	1,50	3,33		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 60. *Instrumentos*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
							0,67	2,25	0,83	0,92	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 61. *Procesos*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								3,75	1,67		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

6.7.1Análisis En esta variable se puede concluir que la empresa ECOCACAO, en el aspecto de inversión está calificada en el estadio 4, debido a que las inversiones se realizan según las necesidades de la empresa, estudios de proveedores pertenecientes a la cadena de abastecimiento, y teniendo presente los objetivos de la empresa y la planeación estratégica, de igual manera las inversiones en infraestructura, equipos, mano de obra y capital de trabajo, corresponden a proyectos serios y bien planeados, mas no a la improvisación y oportunidad del momento; en todo caso y según los estatutos de la cooperativa las decisiones de endeudamiento e inversión le corresponde a la asamblea general de socios tomar estas decisiones, de esta manera se pone en conocimiento de todos la situación y de decide de una manera democrática.

La información con fines financieros generados y utilizados por la empresa corresponden a documentación propia derivada de las fuentes primarias y secundarias a que tiene acceso, la empresa cuenta con bases de datos con información de nuestros clientes, asociados y proveedores, las cuales se actualizan continuamente lo que permite controlar los factores de riesgos; como instrumento utilizado en toda la variable financiera se tienen en cuenta los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa.

6.8 Gestión humana

Tabla 62. *Gestión Humana*

Ítem	Análisis gestión humana	Calificación
1	Estructuración del plan de gestión humana	50,00
2	Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana	20,83
3	Reclutamiento	8,33
4	Selección	83,33
5	Contratación	77,78
6	Inducción	75,00
7	Capacitación	45,83
8	Entrenamiento	58,33
9	Promoción	8,33
10	Evaluación de desarrollo	62,50
11	Compensación	43,75
12	Bienestar social	55,00
13	Manejo laboral	87,50
14	Salud ocupacional	83,33

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.

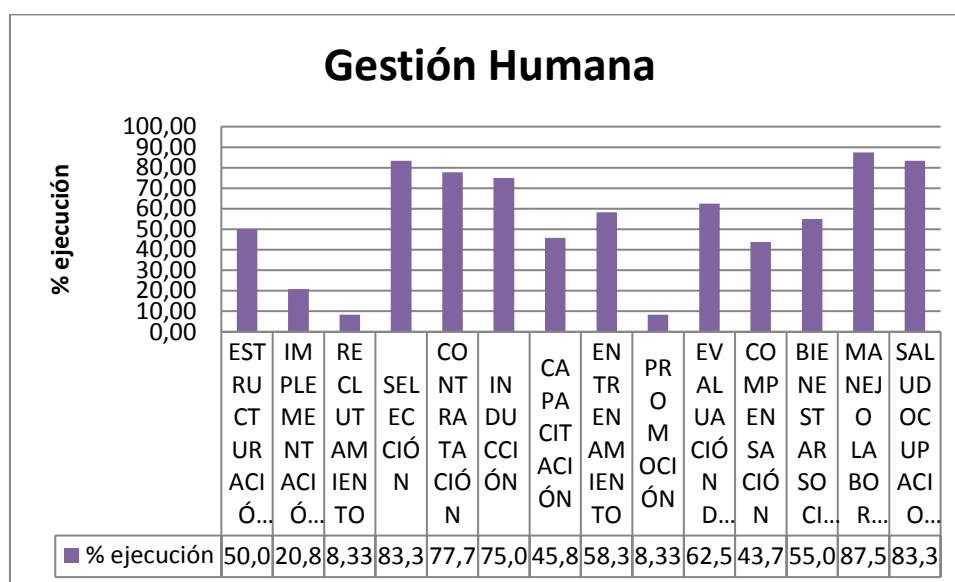


Figura 9 Análisis Gestión Humana

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 68. *Inducción*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
						0,58				0,92	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 69. Capacitación

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,67			1,17								
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 70. Entrenamiento

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1,75											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 71. Promoción

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,17											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 72. Evaluación de desempeño

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
			0,33							0,92	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 73. Compensación

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,08	0,17					0,58				0,92	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 74. Bienestar social

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
			0,67		0,50			0,67			0,92

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 75. Manejo laboral

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
									0,83	0,92	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 76. Salud ocupacional

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
									2,50		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

6.8.1 Análisis. En cuanto a esta variable podemos decir que las estrategias para implementar actividades que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores y por ende el nivel de vida y salud de los trabajadores de la Empresa ECOCAAO funcionan y se evidencia claramente en toda la organización.

Existen programas para minimizar el daño a la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo, se utilizan, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes, dada la operatividad de la empresa que implica hacer presencia en zonas rurales agrestes y distantes es importante diseñar estrategias para atender eventos que afecten la integridad de los funcionarios como accidentes u otros riesgos.

El proceso para la liquidación del personal funciona según la normativa vigente, y la vinculación del personal se hace de manera transparente, publicando la oferta en la página web de la empresa, los procesos de capacitación se realizan de manera planificada y se socializan los manuales de funciones y el reglamento interno de la empresa. En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal sobre todo para la ejecución de algunos proyectos de rápida ejecución hace falta crear una estrategia efectiva que permita ubicar personal idóneo en el momento que se necesite.

6.9 Exportaciones

Tabla 77. Análisis exportaciones

Ítem	Análisis exportaciones	Calificación
1	La preparación para los mercados externos	75,00
2	El talento humano orientado al exterior	69,44
3	Estrategia de la empresa para exportar	66,67
4	Conocimiento y análisis de la competencia internacional	75,00
5	Diferenciación del producto	50,00
6	Flujos de información y control	50,00

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.

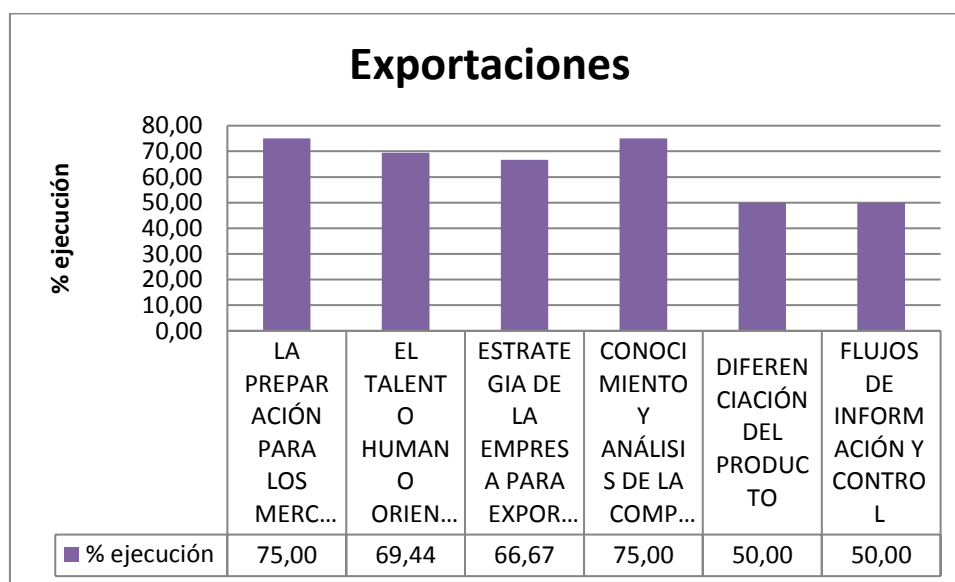


Figura 10 Exportaciones

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 78. Preparación para los mercados externos

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1,50											

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 79. Talento humano orientado al exterior

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,50						0,75			0,83		
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 80. Estrategia de la empresa a exportar

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
						0,58	0,67	0,75			
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 81. Conocimiento y análisis de la competencia internacional

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1,50											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 82. Diferenciación del producto

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1,00											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 83. Flujos de información y control

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1,00											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

6.9.1Análisis En estos momentos la empresa ECOCACAO está en proceso de estudios para abarcar mercados externos, para esto se están adelantando actividades en aspectos como embalaje, transporte internacional y seguros externos, esto en los diferentes departamentos y áreas de la empresa, también se están haciendo las gestiones para implementar procesos de formación en comercio exterior siguiendo políticas de exportación para facilitar los procesos a realizar, es importante que la empresa realice análisis del comportamiento del consumidor extranjero, e identifique nichos de mercados reales para lograr exportar el producto, y conocer

los riesgos asociados a la exportación. En cuanto a estrategias para exportar es importante definir el tipo de producto a exportar de la cadena, realizar la planeación agro industrial para determinar las inversiones necesarias, Se conocen los productos de la competencia en el exterior, pero no de la normativa de los países que va a llegar en un futuro el producto, la idea es llegar con un producto innovador y de excelente calidad, por lo que hay que hacer un estudio de mercados y proyectar la inversión requerida, en conclusión hay que realizar un estudio completo desde el diseño de la infraestructura física, los procesos del producto, el análisis de la competencia, y toda la normativa contable y técnica del país donde se piensa exportar.

6.10 Importaciones

En el momento la empresa ECOCA CAO tiene como prioridad responder a las necesidades técnicas, sociales y productivas de los productores de cacao, con la implementación de proyectos productivos, como la siembra de nuevos clones de cacao bajo sistemas agro forestales, aprovechamiento de los sub productos y otros muchos proyectos que buscan beneficiar el mayor número de productores, todos estos proyectos son con materias primas e insumos nacionales, por ahora no se han importado productos, tecnología o mano de obra.

6.11 Logística

Tabla 84. *Logística*

Ítem	Análisis logística	Calificación
1	Planeación logística	83,33
2	Relaciones internas y externas	75,00
3	Administración de materiales	75,00
4	Organización	75,00
5	Control logístico	83,33
6	Gerencia de logística	79,17
7	Competencia logística	75,00
8	Indicadores logísticos	83,33
9	Sistema de información	83,33

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.

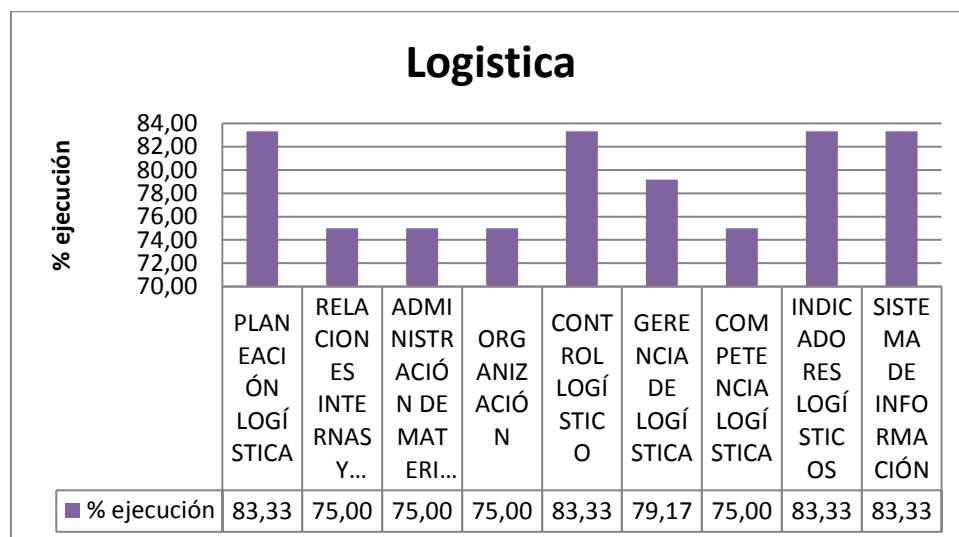


Figura 11 *Logística*

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 92. Indicadores logísticos

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,83											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 93. Sistemas de información

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,83											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

6.11.1 Análisis. Para poder llegar efectivamente a todos los productores asociados a la empresa ECOCACAO es importante tener un plan de logística funcionando, con estrategias sencillas y efectivas; es importante entender que la empresa llega a las comunidades por medio de formulación e implementación de proyectos productivos; por esto los procesos de producción, la logística utilizada como empaque, transporte, procesos de fermentación y pos cosecha, deben estar alineadas con el plan de proveedores y las necesidades del cliente, para que los productores puedan comercializar sus productos de la mejor manera, cada proyecto tiene su planeación incluyendo su plan de compras el cual es coordinado por los directivos de la empresa, para una mejor funcionalidad la empresa está organizada y sus funciones bien determinadas para ser efectivos en funcionamiento de la misma, y por tanto la empresa cuenta con un modelo de Administración de la Cadena de Abastecimiento, que garantice el funcionamiento de todos los proyectos, para que esto se cumpla se debe contar con personal profesional capacitado en logística, y que todos los procesos se monitorean, usando indicadores estratégicos logísticos o Cuadro de Mando Integral, dependiendo del proyecto a desarrollar.

6.12 Asociatividad

Tabla 94. *Asociatividad*

Ítem	Análisis asociatividad	Calificación
1	Gestión en el sector y / o en la cadena productiva	79,17
2	Confianza que genera la empresa	77,08
3	Factores de compromiso	83,33
4	Perfil gerencial para la asociatividad	81,94
5	Factores también importantes de éxito en la asociatividad	76,39

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCAAO, 2017.

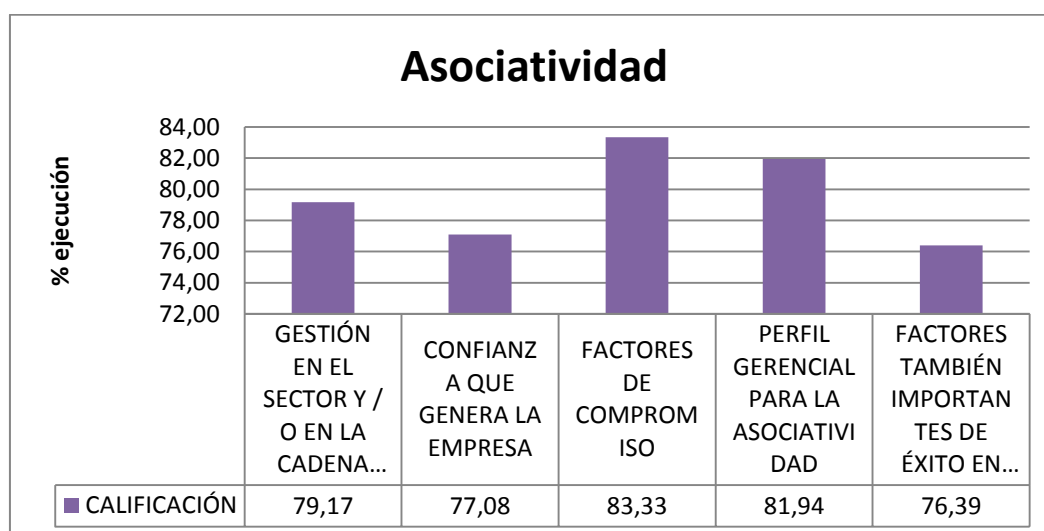


Figura 12 *Asociatividad*

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 95. *Gestión en la cadena*

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								1,50			1,67

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 96. Confianza que genera la empresa

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								2,25			0,83
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 97. Factores de compromiso

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
											2,50
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 98. Perfil gerencial para la asociatividad

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								1,50		2,50	0,92
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 99. Factores importantes en la asociatividad

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								3,75			0,83

6.12.1 Análisis. En el tema de asociatividad la empresa ECOCACAO es fuerte ya que hace parte de la cadena productiva y su trabajo se basa en fortalecer las labores agrícolas en las comunidades rurales, por esto adelanta proyectos de cooperación inter empresarial, y por esto realiza procesos de cooperación con empresarios de la cadena e incluso con la competencia, donde intercambian conceptos de instalaciones y procesos, de producto y proyectos de mercado, el objetivo es beneficiar a la comunidad con excelentes proyectos, el interés no es particular si no común, dado que la comunidad se beneficia de la ejecución de estos procesos, es importante resaltar que la empresa cumple la normativa de responsabilidad social y ética además, se

preocupa por sus acuerdos con el gremio, la cadena y el sector; ECOCACAO no está de acuerdo con prácticas ilegales de ningún orden, y como empresa del sector solidario está comprometida con el bienestar de sus asociados y dentro de sus estrategias esta gestionar proyectos apoyados por entidades del gobierno y con otras empresas de la cadena.

En lo que tiene que ver con el perfil gerencial para la asociatividad, la empresa cuenta con un gerente que conoce la empresa en toda su estructura, porque ha tenido diferentes roles dentro de la misma, por esto sabe los objetivos y metas propuestas y se cuenta con un Gerente con mentalidad abierta al cambio, notándose la posibilidad de generar la sinergia de tal manera que la empresa cumpla sus metas sin diferencias entre los que componen la organización.

6.13 Comunicación e información

Tabla 100. *Comunicación e información*

Ítem	Análisis comunicación e información	Calificación
1	Reuniones	79,44
2	Información datos y conocimiento	78,09
3	Indicadores pragmáticos tic	71,43

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.

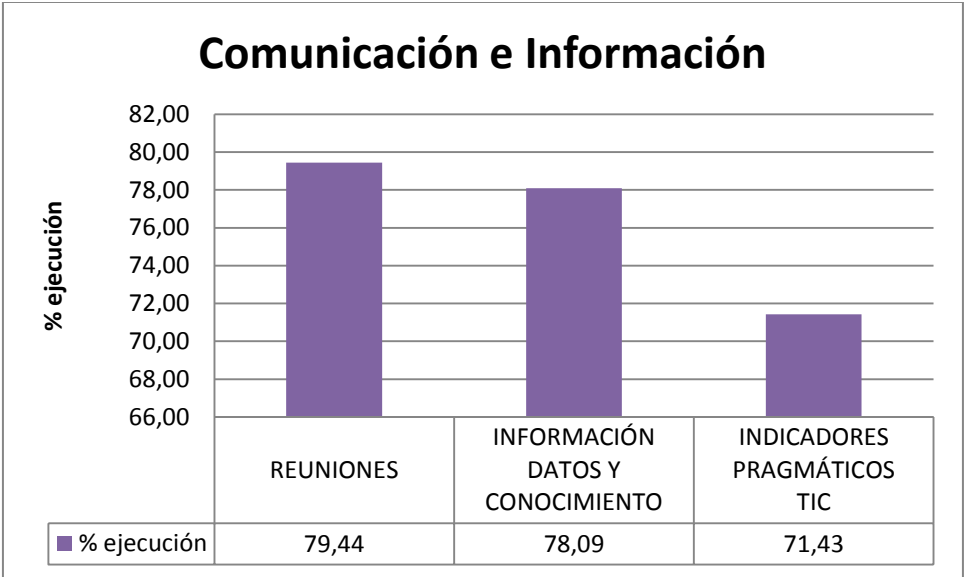


Figura 13

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 101. Reuniones

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
						0,67		6,00	3,33	0,92	1,00

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 102. Información de datos y conocimiento

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								12,75	8,33		

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 103. Indicadores TIC

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
						0,58	1,33	2,25	0,83		

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ecocacao basado en el modelo MMGO, EAN

6.13.1 Análisis. La empresa ECOCAAO tiene una línea de comunicación muy organizada, que cuenta con un cronograma de reuniones, las cuales se realizan de manera programada y se

realizan en los tiempos establecidos, y con el desarrollo de los contenidos asignados, y todo que da consignado en sus respectivas actas, como la empresa está certificada en sistemas de calidad cuenta con su gestión documental organizada y sus respectivas tablas de retención documental.

La página Web de la organización cumple con los procesos cruciales de comunicación, aunque le hace falta hipervínculos que faciliten la comunicación con el cliente y los asociados, también es importante actualizarla, actualmente el espacio de proyectos esta sin actualizar.

6.14 Innovación y conocimiento

Tabla 104 Innovación y conocimiento

Ítem	Análisis innovación y conocimiento	Calificación
1	Gente para la innovación	75,00
2	Proceso de innovación	77,78
3	Relaciones	75,00
4	Organización para la innovación	79,17
5	Tecnologías de soporte	80,56
6	Medición de la innovación	58,33
7	Cultura innovadora	72,22

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCAAO, 2017.

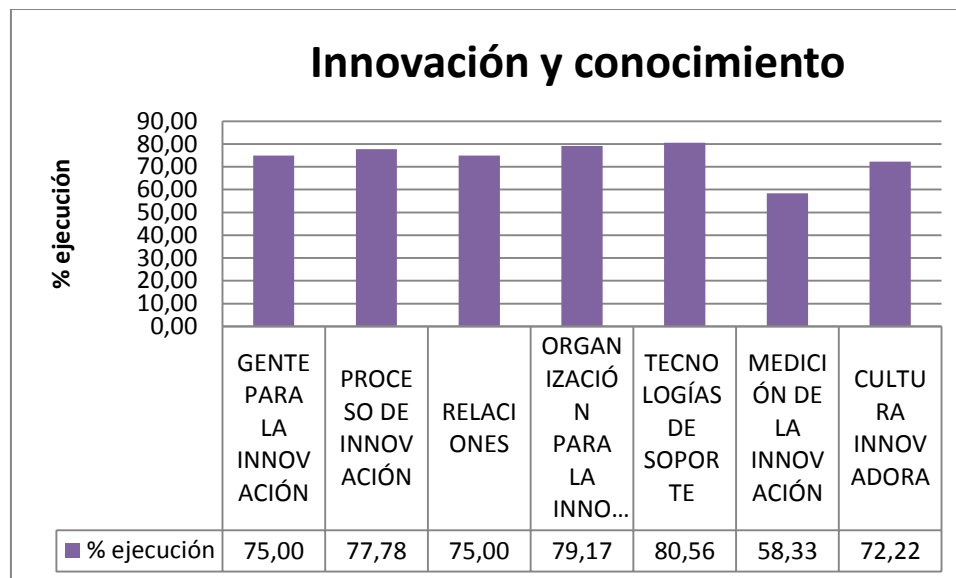


Figura 14 Innovación y conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 105. Gente para la innovación

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
3,00											

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCAAO basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 106. Proceso de innovación

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1,50										0,83	

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCAAO basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 107. Relaciones

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1,50											

Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCAAO basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 108. Organización para la innovación

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,75		0,83	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 109. Tecnología de soporte

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,75		1,67	
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 110. Medición de la innovación

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
					0,50			0,67			
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 111. Cultura innovadora

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
							0,67	1,50			
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

6.14.1 Análisis. La empresa ECOCACAO cuenta con personal con habilidad para dirigir proyectos, y desarrollarlos de manera innovadora, y que involucra en cada proyecto a la comunidad intervenida, para que el proyecto tenga sentido de pertinencia por sus beneficiarios, el talento humano de ECOCACAO tiene sentido de pertenencia por su labor, y tiene claro que para tener un eficiente desempeño trabajar en equipo es fundamental.

La empresa cuenta con un manual de procedimientos donde estipula el desarrollo de las reuniones ordinarias que tiene la empresa, que para este caso específico son asambleas ordinarias

y extraordinarias, en la cuales deben prevalecer principios y valores como la puntualidad, el respeto y la verdad.

6.15 Medio ambiente

Tabla 112. Medio ambiente

Ítem	Análisis medio ambiente	Calificación
1	Residuos sólidos	75,00
2	Aguas residuales	100,00
3	Emisiones atmosféricas	66,67
4	Materias primas y/o insumos	75,00
5	Salud y seguridad industrial	97,92
6	Análisis del ciclo de vida del producto	83,33
7	Sistema de gestión ambiental	79,17
8	Registros y documentos	75,00
9	Manejo ambiental	83,33

Fuente: Evaluación de la matriz MMGO- EAN a la empresa ECOCACAO, 2017.

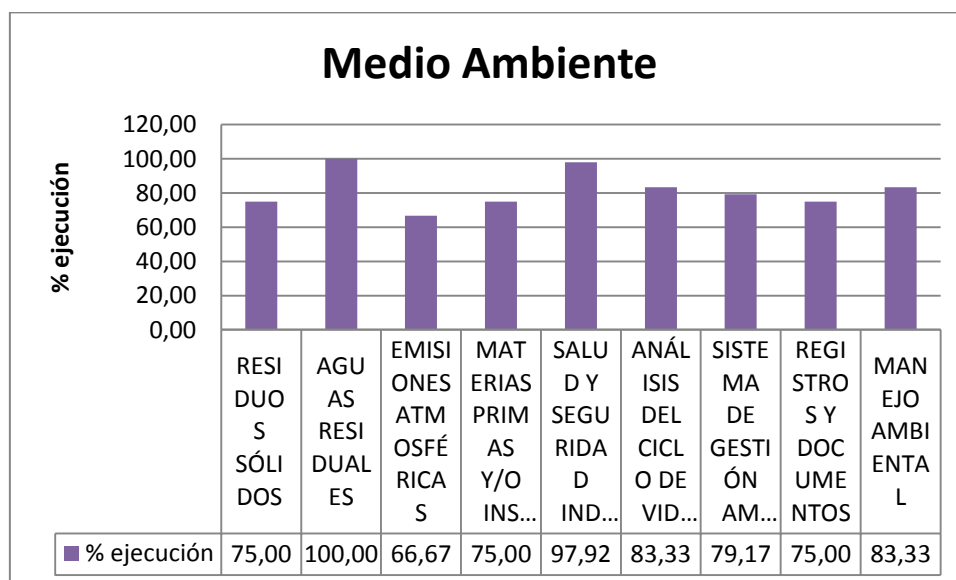


Figura 15 Medio ambiente

Fuente: Elaboración propia con base en el Análisis del MMGO de la EAN, 2017

Tabla 113. Residuos sólidos

Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
2,25											
Fuente: resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 114. Aguas residuales

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
											3,00
Fuente: Resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 115. Emisiones atmosféricas

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
0,67											
Fuente: Resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 116. Materia prima

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
							0,67	1,50	0,83		

Fuente: Resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN

Tabla 117. Salud y seguridad industrial

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
									0,92		3,00
Fuente: Resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 118. Análisis del ciclo de vida productos

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1,67											
Fuente: Resultado valoración aplicada a la empresa ECOCACAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 119. Sistema de gestión ambiental

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								1,50	1,67		
Fuente: Resultado valoración aplicada a la empresa ECOCAAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 120. Registro y documentos

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,75			
Fuente: Resultado valoración aplicada a la empresa ECOCAAO basado en el modelo MMGO, EAN											

Tabla 121. Manejo Ambiental

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
								0,83			
Fuente: Resultado valoración aplicada a la empresa ECOCAAO basado en el modelo MMGO, EAN											

6.15.1 Análisis. En el desarrollo de los diferentes proyectos la empresa ECOCAAO aplica estrategias para disminuir el impacto ambiental, y en el caso de los residuos sólidos, se conoce el origen, la composición y las cantidades respectivas de cada uno de ellos y se tiene un lugar específico para disponerlos, para las agua residuales se separan los vertidos de acuerdo a sus características: industriales y domésticas, y se hace la separación adecuada y se cuantifican las cantidades respectivas, en cuanto a la emisión de gases existe una evaluación que permite identificar las fuentes, con el fin de buscar otras alternativas, en cuanto a los insumos y materias primas en el caso de la empresa que maneja residuos orgánicos y compostaje, conocen los riesgos de las materias primas y/o insumos, y su impacto en el producto final, en cuanto a la salud y seguridad en el trabajo.

La empresa realiza la vinculación de los trabajadores a los servicios de ARP y EPS se y se aprovechan adecuadamente, Se entrega la dotación de acuerdo con la ley y los empleados lo

utilizan de forma adecuada, también se cuenta con sistemas de señalización, y se han implementado las diferentes recomendaciones establecidas en el estudio.

En la parte de los sistemas de gestión ambiental, existe una política ambiental escrita, y la conoce todo el personal, además se encuentra disponible para el público, y existe una persona encargada de implementar el plan de manejo ambiental.

7. Plan de Mejora

Después de analizar los resultados del modelo MMGO 9D, se propone el presente instrumento que permite identificar y categorizar las acciones factibles para subsanar las principales debilidades de la empresa Ecocacao (Salazar, Ramirez, & Sanchez, 2005); se fundamenta en los resultados de la aplicación del modelo.

Objetivo:

Definir las acciones viables para mejorar las debilidades identificadas en la caracterización de la empresa Ecocacao.

Metodología:

Se describe cada uno de los componentes del Modelo MMGO, y se relata de manera breve sus fortalezas y debilidades para luego proponer una acción de mejora.

Entorno Económico. La empresa en términos generales en este componente está en los estadios 3 y 4, siendo su fortaleza el conocimiento del entorno sectorial y regional, esto se refleja en que sus asociados y directivos son productores y están conformados como empresa hace más de 15 años (Ecocacao, 2017), lo que hace que conozcan las demás agremiaciones y todos sus

procesos. Por otra parte el único factor que se encuentra en el estadio 3 es el que tiene que ver con el conocer sus grupos de interés excepto clientes, aunque la empresa lo hace muy bien, para estar en el estadio 4 se recomienda realizar las siguientes acciones de mejora:

Realizar periódicamente preguntas sobre la percepción y expectativas de lo que esperan de la empresa, por medio de herramientas fiables como entrevistas, talleres de grupo, cuestionarios entre otros, para que exista evidencias físicas que se puedan tabular y analizar para potenciar la toma de decisiones con base en lo que piensan los grupos de interés.

Planeación Estratégica: Según análisis del modelo MMGO en este factor la empresa cumple con su implementación pero le falta mejorar en aspectos como valores corporativos y sistemas de información, para estar en el estadio 4 se recomienda la siguiente acción de mejora:

La elaboración y apropiación de los valores corporativos, aunque se realizan con la participación de todos los miembros de la organización, es importante que hagan parte de la competencia personal de cada uno, y en el caso de Ecocacao que se realice en la asamblea general, para que los productores apropien las metas de la empresa y contribuyan a cumplirla.

Gestión de mercados: La empresa ofrece como producto cacao en grano para que otras empresas lo transformen (Lopez, 2017) y para esto ofrece los productos de sus asociados que son de diferentes variedades y calidades, para llegar al estadio 4 en este factor se propone:

Implementar una estrategia para estandarizar a mediano plazo la producción en cuanto a la siembra de variedades y clones de cacaos especiales, procesos de fermentación y pos cosecha y la implementación de un proyecto de transformación para ofrecer un producto de valor agregado y marca propia que pueda generar mayor rentabilidad a los productores.

Cultura Organizacional: Ecocacao tiene programas para mejorar el nivel de vida de los productores rurales en varias zonas del país, para esto tiene una estrategia exitosa de distribución del talento humano, la cual debe potenciar de la siguiente manera:

Para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización, se debe hacer además de establecer perfiles para los proyectos, una convocatoria interna, participativa y voluntaria, para los diferentes programas de la empresa.

Estructura Organizacional: Se propone usar toda la estructura existente para que además de las certificaciones que tiene la empresa también pueda llegar a los productores y se tengan plantaciones certificadas en BPA, y sellos externos de calidad que mejoren el nivel de vida a los productores y garanticen a Ecocacao productos de calidad.

Producción: Actualmente la producción está basada en cubrir una demanda nacional, la propuesta está dirigida en que se llegue a mercados internacionales con marca propia y para esto hay que estandarizar la producción en cuanto a clones y procesos de labores culturales en los cultivos, y potenciar los sistemas de información en la recolección y análisis de datos a los productores.

Finanzas: Para optimizar esta área se recomienda realizar auditorías programadas solo a este proceso para que la gerencia desarrolle planes y programas de control.

Gestión Humana: Rediseñar e implementar el plan de gestión humana, modernizar el proceso de reclutamiento de la empresa y crear planes de capacitación a todos los miembros de la organización.

Exportaciones: La empresa debe implementar una estrategia para exportar, como llegar con marca propia a mercados externos, la cual puede ser por medio de procesos agro industriales, que puede lograr por medio de alianzas estratégicas.

Importaciones: En la actualidad la empresa no realiza importaciones, pero es importante hacer un estudio para importar tecnología de punta a partir de experiencias de producción en otros países productores y tendencias de transformación agroindustrial.

Logística: Actualmente la empresa cuenta con un plan de logística funcionando de manera excelente.

Asociatividad: Es una fortaleza de la empresa porque es reconocida como miembro importante de la cadena de valor de cacao en el país (Fedecacao, 2009) y tiene empatía con las demás asociaciones y entidades estatales, una acción de mejora puede ser, realizar convenios o alianzas estratégicas con instituciones que realicen transformación agroindustrial del cacao como la escuela latino americana de chocolatería del servicio nacional de aprendizaje (SENA, 2017) , para hacer pruebas de transformación de cacao con sus diferentes productores.

Comunicación e información: Actualmente cuenta con una página web (Ecocacao, 2017), donde se encuentra bastante información relacionada con la empresa, como mejora se recomienda: Actualizar la página web, donde se adicione un enlace para poder interactuar con los asociados, y por medio de esta puedan recibir asistencia técnica y otros servicios que ofrece la empresa, así puede llegar a mas asociados y ser eficientes en sus metas. También es importante realizar capacitaciones a los asociados para implementar las Tics, así lo han realizado otras agremiaciones como la federación de cafeteros que realizó convenio con el ministerio de la Tics, quién dotó a sus productores con tabletas para retroalimentar su procesos (Federación Nacional de Cafeteros, 2013).

Innovación y conocimiento: Este factor tiene puntuación en el estadio tres y dos porque la empresa llega hasta el eslabón 2 de la cadena productiva, ya que no procesa el grano si no lo comercializa a las industrias que lo transforman para el mercado nacional, especialmente

chocolate de mesa (Ecocacao, 2017), por tanto no realiza innovación mayor al producto a comercializar, por esto se recomienda realizar un estudio para agregar valor al cacao en procesos de transformación agroindustrial.

Medio Ambiente: La empresa cuenta con un sistema de gestión ambiental implementado y funcionando, sin embargo no todos los factores están en estadio 4, porque le falta a la empresa un plan de disminución en las diferentes categorías (reciclables y no reciclables), y plan de cambio de los combustibles altamente contaminantes, por esto la acción de mejora va a que la cooperativa diseñe e implemente estos planes.

8. Conclusión

La empresa Ecocacao lleva más de 15 años de fundada, asocia a 1200 productores de cacao (Ecocacao, 2017), y realiza actividades en los dos primeros eslabones de la cadena productiva del cacao, que son la actividad primaria o de producción y la de comercialización, esta investigación puede concluir que para ascender en rentabilidad y bienestar para sus asociados la empresa debe evolucionar y hacer parte del tercer eslabón de la cadena, y así poder acceder a las oportunidades que ofrece el mercado internacional, como los TLC, la distinción de fino de aroma por parte de la ICCO (ProColombia, 2017). Para esto es importante que se estandaricen los procesos de implementación, mantenimiento, pos cosecha y fermentación del cacao, que se siembren clones y variedades catalogadas como finas de aroma en las diferentes regiones donde tiene presencia la empresa, y que todo esté engranado a los procesos de transformación que se implementen mejorando en los aspectos propuestos.

Bibliografía

- Acuña, N. (01 de 11 de 2009). Ecocacao primera a nivel nacional en Mercados Justos. *Vanguardia liberal*.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. USTA.
- Arias, H. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de psiquiatra vol 34*, 572-580.
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnostico organizacional: evaluacion sistematica del desempeño en la era digital*. Ecoe.
- Arosemena, G. (1991). *El fruto de los Dioses. El cacao en Ecuador, desde la colonia hasta el ocaso de su industria*. Ecuador: Edición Graba.
- Ascoop. (19 de 06 de 2015). *ascopp.com*. Recuperado el 11 de 09 de 2017, de Normatividad Colombiana: <http://www.ascopp.coop/cooperativismo-siempre/normatividad-colombiana>
- Becerra, P., & Doria, P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión No 28*.
- Bisang, R., & Sztulwark, S. (2009). *Rentas económicas e inserción en cadenas globales de valor. El caso de la agro-industria argentina"*. México: UNAM.
- Briz, J. F., & Briz, T. (2010). *La Cadena de valor alimentaria: un enfoque metodológico*. España: Boletín Económico del ICE (Nº 2983).
- Cacaoteros, F. N. (2007). Guía técnica del cultivo de cacao. *LCB Ltda, 2da edición*, 13.
- Chadid, G. A., & López, G. A. (2013). Análisis de riesgo en el proyecto de un sistema de información para la red empresarial Ecocacao. *Soluciones de postgrado*, 115-130.
- Christoper, M. (1992). *Logistics and supply chain management*. PITMAN PUBLISHING.

- Consorcio Infometrika-SAC. (2014). *Estudio de caracterización del sector agropecuario en colombia tomo1*. Produmedios.
- CORPOICA. (2000). Tecnología para el mejoramiento del sistema de producción de cacao. *La Corporación*, 10.
- cubillos, G., Merizalde, G., & Correa, E. (2008). *Manual de beneficio del cacao*. Medellin: Compañia nacional de chocolates.
- DANE. (2014). *3 Censo Nacional Agropecuario*. Bogotá: DANE .
- Duff McDonald. (2015). *The Firm - The Inside story of McKinsey, The world*. New York: Kindle Edition.
- Dulcey, L. A. (2011). Diagnostico y caracterización de la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A, mediante la aplicación del modelo para la gestión de las organizaciones MMGO. Bucaramanga: USTA.
- Ecocacao. (3 de 09 de 2017). *Cooperativa Ecocacao.com*. Obtenido de <http://www.ecocacao.com/webcacaos/index.php/quienes-somos>
- Emprende, andalucia, and Fundación publica Andaluza. (2015). *cadena de valor*.
- Fedecacao. (2016). *Informe Anual de producción*. Bogotá D.C: Fedecacao.
- fedecacao. (24 de 08 de 2017). *Fedecacao*. Obtenido de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>
- Fedecacao. (06 de 09 de 2017). *fedecacao.com*. Obtenido de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/institucional/historia>
- Gabriel cubillos, G. M. (2008). *Manual de beneficio del cacao*. Medellin: Compañia nacional de chocolates.

- Gaitan, M. G., Uribe, R. P., & Potes, M. N. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMES colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65)., 65.
- Gayle, R. L. (1999). *Contabilidad y administración de costos*. Mc Graw-Hill.
- ICA, I. C. (2002). Resolución N° 00474. Bogotá D.C.
- ICEX Ministerio de economía. (24 de 08 de 2017). *El consumo de chocolate en Asia crece al doble de la media mundial*. Obtenido de ICEX: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2014305435.html?idPais=IN>
- Iglesias, D. H. (2002). . Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario. IGLESIAS, Daniel Humberto. *Cadenas de valor como estra Estación Experimental Agropecuaria Anguil*, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 6-26.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2009). *Un manual para investigación de la cadena de valor*. IDRC.
- Lambert, D. (2008). Supply chain management: Processes, partneships, performance. *The international journal of logistics management*, 1-19.
- Liendo, M. G. (2001). *Asociatividad: Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de la PYMES*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Lopez, I. (12 de 07 de 2017). Gerente Tecnico Ecocacao. (Z. Cadena, Entrevistador)
- Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy* . London: Prentice Hall.
- Macias, S. (2017). Productividad y competitividad en las pymes. *Pymes: Una visión estrategica para el desarrrllo economico y social*, 89-106.

- Mantilla, L. B. (2011). evaluación del desarrollo administrativo de las empresas de artes gráficas en el área metropolitana de Bucaramanga. Bucaramanga: USTA.
- Martinez, P., & Gutierrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Diaz de Santos.
- Minagricultura. (06 de 09 de 2017). *minagricultura.gov.co*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/Funciones.aspx>
- Ministerio del Medio Ambiente. (01 de 09 de 2016). *minambiente.gov.co*. Recuperado el 12 de 09 de 2017, de Gobierno lanza Estrategia Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2042-gobierno-lanza-estrategia-integral-de-sustitucion-de-cultivos-ilicitos>
- Neira, A. (2017 de 03 de 2017). Mitos y verdades de la bonanza de la coca en Colombia. *El Tiempo*.
- Nisao, O. (2007). El Cacao. *Biodiversitas, boletín bimestral de la comisión nacional para el conocimiento y uso de la biodiversidad*, 72.
- Perdomo, M. A. (2012). Trabajo de grado ingenieraindustrial. *CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y LA CADENA DE CACAO*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- perez, M. G. (2012). *Elementos de politica industrial para las Mipymes colombianas: una propuesta*. Concyteg.
- Perez, R. I. (2013). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO. *EAN-73*, 238-240.
- Perez, U. R., & otros. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.

- Plazas, C. A. (2015). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad y empresa* 18(30), 55-73.
- Porter, M. (1998). The competitive advantage of the nations. *The free press*.
- Porter, M. (1998). The competitive advantage of the nations. . *The Free Press*.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. Patria.
- Porter, M. (2004). *Casdena de valor*. Cecsca.
- Porter, Michael. (1980). *Competitividad Estratégica*. México: C.E.C.S.A.
- Presidencia de la republica. (03 de 03 de 2017). *Presidencia de la republica*. Recuperado el 12 de 09 de 2017, de Cacao colombiano, invitado especial en el Salón del Chocolate de París: <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170303-Cacao-colombiano-invitado-especial-en-el-Salon-del-Chocolate-de-Paris>
- Pro Colombia. (06 de 09 de 2017). *Procolombia.com*. Obtenido de Inversión en el sector de Cacao, Chocolatería y Confitería en Colombia:
<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/cacao-chocolateria-y-confiteria.html>
- Procolombia. (24 de 08 de 2017). *Café, flores, cacao y frutas, productos con cero arancel tras vigencia del TLC con Corea*. Obtenido de Procolombia:
<http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/cafe-flores-cacao-y-frutas-productos-con-cero-arancel-tras-vigencia-del-tlc-con-corea>
- ProColombia. (24 de 08 de 2017). *Lo que debe saber para exportar cacao fino de aroma*. Obtenido de Procolombia.co: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/lo-que-debe-saber-para-exportar-cacao-fino-de-aroma>

- Rafael Uribe Perez, M. G. (2009). Analisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para las organizaciones en PYMES colombianas. *Revista Escuela de administración de negocios* 65.
- Ramirez, S. M. (2016). La matriz del MMGO, una herramienta que estimula el desarrollo de competencias tecnológicas en el contexto empresarial. *Universidad EAN - Virtualmente, Revista de la facultad de estudios en ambientes virtuales* , 89-117.
- Rojas, R. P. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PYMES: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*,no 69.
- Rossetti, J., Rojas, M., & Ordoñez, M. (1994). *Introducción a la Economía vol 7* . Harla.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. Pearson.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estrategica*. Norma.
- Sierra, C. P. (2017). *El cacao como producto líder en la sustitución de cultivos ilícitos en el proceso de posconflicto*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Slone, R., Dittman, J. P., & Mentzer., J. (2012). *Transformando la cadena de suministro:Innovando para la creación de valor en todos los procesos criticos*. Profit.
- Stoner, J. F., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson.
- U., R. I., C., M. N., & Gonzalo Castellanos Mario Garzón Gaitán, H. A. (2012). Reseña de" Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO". *Revista Escuela de Administración de Negocios, (73),*, 238-240.
- Universidad Nacional de Colombia. (25 de 08 de 2017). *Cadena productiva de cacao en Ariari*.
Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/mipymes/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=3678&name=Estudio-de-la-Cadena-Productiva-del-Cacao-en-el-Ariari-Meta.pdf>

Valedon, M. T. (1994). Aseguramiento de la calidad. *Rev.Inst.Nac.Hig*, 4-33.

Velásquez, A. T. (1999). Metodología de diagnóstico para sistemas logísticos. *Revista Escuela de Administración*, 58-69.

Zaride, N., & Avila, A. (2014). *Principales normas ambientales colombianas*. Bogotá : 2014.