

COLANTA: un éxito del modelo cooperativo

Federico Pérez Botero

fperezb2@eafit.edu.co

Francisco López Gallego

flopez@eafit.edu.co

Resumen

El éxito de la cooperativa COLANTA es reconocido incluso a nivel internacional debido a sus resultados económicos. El presente documento presenta un acercamiento desde la óptica administrativa para analizar su estilo gerencial y determinar su influencia en el logro de dichos resultados. Para eso se conoce su evolución histórica y la existencia de una estrategia, que se evalúa desde la óptica de la estrategia emergente.

Para lograrlo se realiza un marco teórico que contextualiza al lector en el ámbito del modelo cooperativo, conociendo un poco de historia, su naturaleza y razón de ser, los elementos componentes y las normas que lo regulan en Colombia, tomando así una oportunidad para crear un documento de estudio útil a la comunidad estudiantil en un país donde aún falta mucha enseñanza en esta materia.

Ya en contexto, se analizan los hallazgos de múltiples entrevistas realizadas a personas que durante su vida profesional tuvieron un fuerte impacto en COLANTA, enunciando hechos históricos relevantes y las acciones que significan el desarrollo y crecimiento de la empresa hasta consolidarse como la primera lechera del país, analizando la influencia del modelo gerencial en estos resultados, evaluando la estrategia aplicada y su naturaleza hasta exponer las razones del éxito del modelo y algunos ejemplos en los que se aprecia.

Palabras clave

Cooperativa, historia, estrategia emergente, estilo gerencial, calidad de vida.

Abstract

The success of the cooperative COLANTA is recognized even internationally because of its economic results. This paper presents an approach from the administrative optics to analyze its management style and determine its influence in achieving these results. For this, an historical evolution is known as well as a strategy's existence, assessed from the emerging strategy perspective.

To achieve this, a theoretical framework that contextualizes the reader in the area of cooperative model is made, knowing a little history, its nature and reason to be, the components and the legal framework in Colombia, thus taking an opportunity to create a document useful to the student community in a country that still misses a lot of education in this field.

Being in context, an analysis is held over findings from multiple interviews with people with a strong impact on COLANTA during their career, stating relevant historical events and actions meaningful to the company's development and growth, until its establishment as the country's first dairy, analyzing the influence of managerial model on these results, evaluating the applied strategy and stating its nature, explaining the models reasons to success and listing some appreciating examples.

Key words

Cooperative, history, emerging strategy, management style, quality of life.

1. Introducción

El modelo cooperativo, nacido en Inglaterra en 1844 en el pueblo de Rochdale, se presenta como una alternativa económica para formar empresas y desarrollar negocios. Así lo han entendido múltiples países del mundo que han visto crecer y triunfar diferentes empresas de diferentes ramos de la producción. Incluso, hay naciones, como Israel, que han fundamentado su desarrollo en este tipo de organizaciones ante condiciones adversas de producción.

En Colombia el modelo, aunque no es nuevo, aún no tiene la fuerza que en otros lugares y por momentos pareciera prescribirse únicamente para labores netamente solidarias. Este paradigma es pertinente pues invita a refutarse, exponiendo un ejemplo empresarial que ha desarrollado su negocio multiactivo en el renglón agroindustrial de Colombia, con todo y las variables propias de un país en vía de desarrollo con una situación especial de orden público y una serie de condiciones geográficas y culturales que lo hacen único. El presente proyecto de estudio desea aprovechar la oportunidad de hacerlo, al describir la exitosa experiencia que la Cooperativa COLANTA demuestra en sus cincuenta años de existencia.

Con fines académicos y cumpliendo con los propósitos de un MBA, la narración del caso es delimitada por el componente organizacional del modelo, visto desde la perspectiva de la estrategia, toda vez que es viable inferir la obtención de buenos resultados económicos a partir de la aplicación acertada de la estrategia gerencial. Así, se construye un marco conceptual que clarifica en qué consiste el “ser cooperativa” al tiempo que enuncia la teoría de planeación estratégica aplicable a la gerencia de empresas enunciada por dos autores reconocidos: Michal Porter con su definición fundamental y Henry Mintzberg con su teoría de la estrategia emergente.

A través del análisis documental se construye un marco de referencia conceptual con dos componentes: 1) La teoría cooperativa: origen del movimiento cooperativo, un poco de historia en su evolución, algunos ejemplos de su establecimiento en Colombia, características del modelo y marco legal en Colombia. 2) Las teorías de estrategia y de estrategia emergente de los autores ya citados.

Se tiene la oportunidad de conocer por parte de expertos (personas cuya carrera y vidas tuvieron un impacto directo) y por medio de una serie de entrevistas, la evolución histórica de COLANTA, desde su fundación hasta la actualidad, relatando los momentos de quiebre que moldearon su estructura y la fueron definiendo como empresa y modelo solidario, mencionando y ejemplificando el actuar de las personas en las decisiones tomadas y las acciones realizadas. Teniendo lo anterior como base se entrevista al Gerente General en los últimos cuarenta y tres años, redondeando las informaciones.

Con base en ambos momentos de la investigación (marco de referencia y entrevistas) se analiza la existencia de una estrategia gerencial y su naturaleza, y se exponen los elementos que demuestran el éxito de COLANTA como cooperativa enunciando las razones. Siguiendo los fines prácticos de un estudio MBA se pretende fácil de alcanzar, y ello se limita a la descripción de la estrategia gerencial, que se cree de tipo emergente, y a su influencia en los resultados de la empresa, entendidos desde lo que se espera de una empresa en general (resultados económicos) y la razón de ser de un modelo cooperativo (beneficios para sus asociados).

Así, el documento constituye un compendio formal y práctico, de formalización del aprendizaje obtenido en la cooperativa, del cual podrá surtirse la comunidad del sistema solidario, pero básicamente los asociados de COLANTA, además de los entes educativos, algunos específicos donde ya se imparte esta enseñanza y otros para los que se plantea la posibilidad de instrucción en esta materia.

Al final, el lector puede hacerse al estudio de un caso empresarial real cuyos resultados económicos son reconocidos, incluso a nivel internacional, y que utilizó el modelo cooperativo para estructurarse y trabajar entendiendo qué elementos de la estrategia gerencial pudieron llevarla de ser una empresa municipal a una de las más grandes empresas del país.

2. Marco de referencia conceptual

2.1 Modelo Cooperativo

No hay una única definición que comprenda en su totalidad el ser cooperativa. En la historia se encuentran conceptos, a veces sesgados según la conveniencia o el momento: la ley francesa de 1946 hablaba de una sociedad formada para reducir costos y aumentar la calidad de los productos abastecidos, limitándose a antes de consumo; la concepción checa de 1948 hablaba de una asociación de trabajadores buscando mejorar su nivel de vida, pero se limitaba solo a la condición laboral; durante el “Mandato Británico para Palestina” se definían como asociaciones para la promoción de beneficios económicos y solución de necesidades económicas similares, no obstante respondía más al esfuerzo inglés por impulsar algunas entidades de ahorro y crédito.

En Colombia, una definición se enuncia en la ley 79, cuyo artículo 4 indica: “Artículo 4o.-es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”. (Congreso de Colombia, 1988)

Sin embargo, no abarca la total concepción de un sistema que tiene capacidad económica e ideología social, basado en la libre asociación y motivado por la búsqueda del beneficio común. Podría verse entonces, de acuerdo con la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) que una cooperativa se define como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. (Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

Es definición, entonces, hablar de una agrupación de personas creada para alcanzar, a través del aporte comunitario y trabajo conjunto, objetivos comunes al grupo. Desde lo económico estos beneficios suelen corresponder a una de dos posibles orientaciones: la adquisición o la comercialización (con producción o no) de bienes o servicios. Desde lo filosófico su razón de ser es mejorar las condiciones de vida de los participantes y de la comunidad que es impactada por su labor.

2.2 Historia

- Origen: la experiencia de Rochdale

Muchos han sido los ejercicios de cooperación a través del desarrollo de la humanidad; de hecho, el trabajo conjunto entre individuos y la conformación de núcleos con fines comunes se constituye como la base de la evolución social. Desde los primeros homínidos puede verse el desarrollo gregario y en las sociedades formadas pueden diferenciarse un sinnúmero de experiencias cooperadas. Durante las diferentes épocas de desarrollo económico de la humanidad, se han presentado alrededor del mundo asociaciones de personas que trabajan de manera organizada en pro de un mismo destino, como por ejemplo el ARTEL y el MIR en Rusia, donde leñadores, cazadores y pescadores se unen para

comercializar sus productos; o los POCITOS en España, donde los agricultores reúnen sus semillas como provisión. En la América Latina Precolombina se encontraban modelos de ayuda común como la MINECA, la MINGA o el RAUDI. Incluso, un texto tan influyente para la cultura occidental como la Biblia da cuenta de la conformación de las primeras comunidades cristianas (Hch 2,42-47, citado en Misión Continental, 2010) donde el grupo se unía en función de los propósitos comunes y profesaba la equidad en participación y el apoyo a los desfavorecidos desde el mismo órgano social.

El nacimiento formal del MOVIMIENTO COOPERATIVO data del 21 de diciembre de 1844 con la creación del grupo “Pioneros de Rochdale” en Inglaterra, cuando, en medio de la Revolución Industrial y los consecuentes movimientos económicos y sociales que esta trajo al viejo mundo, veintiocho tejedores en el condado de Lancaster aportaron, cada uno, una libra (moneda local) para montar un almacén de aprovisionamiento, alquilaron una tierra para labrar, iniciaron un plan de viviendas y proyectaron la producción y comercialización de sus tejidos, creando así la SOCIEDAD DE LOS JUSTOS PIONEROS DE ROCHDALE, que para 1885 ya contaría con 11.084 miembros y un capital social de 324.295 libras (Pineda, Castillo, Pardo y Palacios, 1994). Fue esta la primera experiencia que contó con reglas claras, normas y principios explícitos que dieron cuenta de un modelo de cooperación organizado, formalizándolo con miras a ser estudiado y aplicado en otros ámbitos.

A partir de esta experiencia comienzan a establecerse los principios y valores cooperativos, evoluciona el concepto de “economía social” y se dan las bases para los principios de las actividades “sin ánimo de lucro”, hasta ahora no contempladas por el sistema capitalista, en ese momento en expansión.

- Implantación en Colombia: conceptos de Francisco Luis Jiménez

En 1931 se da la primera ley que regula el sistema cooperativo en Colombia. Esto no quiere decir que antes no hubieran existido sociedades de este tipo, pues desde finales del siglo XIX ya se veían esfuerzos de cooperación en entidades de producción agropecuaria, en medio de la transición del sistema productivo colonial hacia el republicano. El sistema tuvo dos fuertes impulsos: el primero, en 1904 cuando el general Rafael Uribe Uribe planteó la idea cooperativa como método de equidad con el obrero que debía recibir parte proporcional de su producido, y el segundo, en 1916 cuando fue presentado en el Congreso de la República el primer programa cooperativo por parte del Ministerio de Agricultura. (Pineda *et al.*, 1994)

Durante la primera mitad del siglo XX surgieron en Colombia múltiples entidades cooperativas, esencialmente de ahorro y crédito, o entidades de producción que contaban con una sección de AyC, en gran parte gracias al estímulo de la Iglesia y como efecto de la situación crediticia generada tras la depresión de los años treinta.

Pero fue la década del sesenta la que marcó el boom en creación de entidades del sector solidario en el país tras la consolidación de dos entes integradores como UCONAL (Unión Cooperativa Nacional) para las de ahorro y crédito y ASCOOP (Asociación Colombiana de Cooperativas) para las multiactivas. Esta situación se refleja en las memorias del Doctor Francisco Luis Jiménez Arcila (1990), reconocido como el Padre del Cooperativismo Colombiano, de lo cual dan cuenta los nueve volúmenes de *El movimiento cooperativo colombiano e iberoamericano* que exponen la expansión del sistema en esta región, participando él mismo en la forja de más de doscientas entidades.

Este abogado, oriundo del municipio de Granada, Antioquia, es cita obligada al estudiar el movimiento cooperativo en Colombia. En sus 106 años de vida dejó un gran legado para el cooperativismo mundial por su participación como educador en el sistema y gestor de empresas en múltiples sectores, como el de los servicios financieros, educativos o los de producción cafetera, del cual era originario. Se

desempeñó en múltiples estamentos nacionales e internacionales, como la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y ASCOOP, desde cuya presidencia pudo impulsar la creación de este tipo de organizaciones.

En su obra ha de resaltarse la importancia otorgada a la aplicación justa de la doctrina cooperativa en busca de reducir las desigualdades sociales y evitando su aplicación para fines particulares o personales. Su obra se complementa con múltiples publicaciones como estudios, libros y ensayos, aparte de documentos y artículos de prensa que son fuente obligada de consulta, incluso, para los legisladores en la materia.

Uno de los aspectos sobre los cuales el Dr. Jiménez hacía hincapié era la planeación, basada en su amplia experiencia en el ramo urbanístico, al ser coordinador del desarrollo de importantes barrios en Medellín, y que igualmente aplicaba en otros ámbitos como en la implantación paulatina del sistema cooperativo, la creación de leyes y normas que lo regularan o la constitución de empresas. Insistía en la claridad necesaria de un objetivo, un propósito y un gestor (qué, quién, por qué). De la misma forma recalca la importancia de establecer una política clara para la ejecución de los proyectos y la orientación de las organizaciones, so pena de condenarse al fracaso aquellas entidades que adolecieran de su carencia.

Insistía en la preponderancia de lo social en la labor que desempeñaba, a veces citado por su recorrido en el campo de la vivienda y el subsecuente efecto en las comunidades. Tal vez por la misma razón reiteraba la necesidad del constante apoyo gubernamental de manera subsidiaria al desarrollo de las economías sociales, reconociendo la importancia de un trabajo conjunto entre los entes del gobierno y las entidades del sector. Su participación era por ende activa en el desarrollo de las normas y propositiva en cuanto al deber ser de las instituciones reguladoras.

- La influencia en COLANTA: los estudios en Israel

En el desarrollo de la investigación se profundiza en detalles la creación y evolución de COLANTA; más vale anticipar que fue fundada en 1964 por un grupo de campesinos del norte antioqueño que buscaba mejorar las condiciones de venta de la leche y los intereses comunes para la adquisición de los bienes de producción (insumos agropecuarios), similar a la historia desarrollada en Toad Street con los Pioneros de Rochdale. Pero el objeto de estudio, el modelo cooperativo, tendría algunas modificaciones que lo llevarían al éxito, partiendo precisamente de la estrategia gerencial, donde el perfil profesional del orientador, Jenaro Pérez (Médico Veterinario Zootecnista), se hace importante: desde la maestría en nutrición animal en el Reino Unido, donde conoció el Sistema Cooperativo, hasta la experiencia en Israel con el Cooperativismo Agrario. Y es que tanto la experiencia durante sus estudios en Israel como la información que trajo consigo en textos y documentos forman parte del perfil estratégico que ha inculcado durante su labor en los últimos cuarenta y tres años, pudiéndose decir que la estrategia gerencial aplicada tiene un gran asidero en esta parte de la instrucción formal del gestor.

Los estudios recorrían la historia del cooperativismo en el mundo, coincidiendo con el origen formal de Rochdale, aunque existieran múltiples iniciativas de asociaciones basadas en la cooperación y la presencia de la ayuda mutua en las diversas sociedades a lo largo de la historia de la humanidad para llegar a los modelos aplicados en ese momento en Israel. Sus teorías destacaban al sistema solidario como una alternativa a los modelos económicos modernos conocidos hasta entonces y sus males irresolutos, como lo eran el capitalismo con los excesos de explotación con generación de desigualdad y el comunismo con su propensión a la aparición de dictaduras y pérdida de las libertades

económicas.¹ En ese sentido, plantean una defensa de la propiedad privada al evitarse los monopolios del primero y estatales del segundo asegurando una libre competencia. De allí que un alto contenido era filosófico, de altruismo constante que buscaba tumbar el concepto de “guerra libre para todos”, sin dejar de lado el aspecto pragmático de la producción y la comercialización de bienes y servicios.

Parafraseando el libro *Manual del cooperativismo agrario en Israel* (Pecar, 1970) se considera que el modelo cooperativo “cura los males” de la libre competencia:

- Previene la acumulación al redistribuir los excedentes entre los miembros.
- Elimina la especulación del capital al asignarse una única participación por asociado cuyo valor depende del producido real.
- Aumenta la eficiencia en la utilización de insumos y recursos al producir para un mercado conocido.
- Es democrático, brindando participación equitativa sin importar la capacidad económica.
- Evita los conflictos de otros modelos económicos.

Vale resaltar que en estos estudios se incluía la clasificación de las cooperativas en Israel (Preuss, 1972):

- Agrícolas: como los kibutzim (aldeas colectivas), los moshavim (aldeas cooperativas), los moshavim shitufiin (aldeas de explotación colectiva), entre otras.
- Urbanas de producción y servicios, con objetos definidos hacia un consumidor final.
- De consumo, cuyos miembros buscaban mejores costes gracias a las compras en grupo.
- De crédito, para acceder a recursos financieros.
- De vivienda, para acceder a mejores condiciones en la compra de inmuebles.
- De seguro mutuo, para asegurar bienes (originariamente ganado).
- Varias, con múltiples objetos explotados bajo el modelo asociativo solidario.
- De auditorías, para la supervisión de otras entidades.

(Como se observará más adelante, el modelo productivo de COLANTA inicia en una red de almacenes agropecuarios cuyo objetivo es reducir los costos de la producción pecuaria al asociado, fundando su negocio en la industrialización y comercialización de bienes agrícolas –leche y carne– y amparándose en servicios financieros a través de su cooperativa de Ahorro y Crédito. Mucho de su trabajo en responsabilidad social y desarrollo se refiere a proyectos de vivienda, educación, alimentación, salud e infraestructura rural).

Otros planteamientos interesantes se dirigen a la construcción de una economía no basada en la acumulación de ganancias sino en el desarrollo de condiciones de vida para los vinculados, a la producción y comercialización de manera eficiente de bienes y servicios necesarios en la sociedad conformada y complementarios entre sí de tal manera que se constituyan en un sistema que asegure el equilibrio social sin ahogar el progreso, generando un orden adecuado que certifique las libertades.

¹ Una frase que marca la filosofía de COLANTA ha sido escuchada reiteradamente: “Ante el fracaso del comunismo y los excesos del capitalismo existe el cooperativismo”.

2.3 Características del modelo

- Organizacionales

La acepción moderna para Colombia, plasmada en la ley 79 (Marín, 1991):

- Ingreso y retiro voluntario.
- Número de asociados variable y limitado.
- Participación democrática.
- Educación cooperativa permanente.
- Integración al sector cooperativo.
- Igualdad de derechos y obligaciones.
- Patrimonio variable e ilimitado.
- Aportes sociales no reducibles.
- Irrepartibilidad de las reservas sociales.
- Irrepartibilidad del remanente en caso de liquidación.
- Duración indefinida con constancia en estatutos.
- Promoción de integración con otras organizaciones de carácter popular.

- Económicas

Sin ánimo de lucro: el fin principal son los beneficios del conglomerado y no la acumulación de riqueza. Por esto, los excedentes económicos del ejercicio se reinvierten en el sistema.

Economía solidaria: se orienta por la filosofía de cooperación y no por el triunfo del más fuerte.

Responsabilidad limitada al aporte: el capital social lo constituyen los aportes de los asociados sin comprometer sus patrimonios personales.

- Principios y valores: declaración internacional de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional, 1995)
 - Membresía abierta y voluntaria. Los miembros se adhieren por iniciativa propia, sin obligación
 - Control democrático de los miembros. Hay organismos decisorios de elección participativa
 - Participación económica de los miembros. Hay aportes cooperativos y beneficios
 - Autonomía e independencia. Cada ente dirige sus destinos como persona jurídica
 - Educación, entrenamiento e información. La capacitación como uno de los pilares
 - Cooperación entre cooperativas. Trabajo conjunto entre entidades de este tipo
 - Compromiso con la comunidad. Orientación hacia la responsabilidad social

2.4 Marco legal

Es limitado al no existir en Colombia un gran número de normas dentro de las que se pueda desenvolver el cooperativismo.

- Constitución Nacional:

Art. 58: habla de la protección a la propiedad privada, de su función social y la promoción de todas las formas asociativas.

Art. 60: trata del acceso a la propiedad y de la enajenación de la participación estatal en empresas.

Art. 333: cita la libertad económica y de la iniciativa privada, de la libre competencia y de la función social de la empresa, estableciendo la obligación del Estado para defenderlas y estimularlas.

- Ley 79 de 1988:

Recogiendo los intentos de normatividad vistos hasta ese momento, el 23 de diciembre de 1988 se expidió la ley 79, buscando “dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional” (Congreso de Colombia, 1988) con objetivos sobre la promoción del sistema y la creación del sistema jurídico especial, estimulando la doctrina y la economía social.

La ley 79 comienza por esclarecer el “Acuerdo Cooperativo” y sus alcances, que es el tipo de contrato celebrado entre las personas voluntariamente asociadas bajo la modalidad solidaria para buscar un fin común y que reúne atributos esenciales como la ausencia del ánimo de lucro y las características básicas que dan la razón de ser a la Cooperativa, derivadas de los principios internacionales; igualmente, delimita el campo de acción de estas entidades para luego establecer los parámetros de creación y reconocimiento, las características de los estatutos y la condición del asociado con sus derechos y obligaciones.

La ley 79 trata los parámetros de operación de las entidades cooperativas detallando el sistema de administración y vigilancia, explicando los alcances de la asamblea, sus funciones y las condiciones para su realización, al igual que las competencias de la junta de vigilancia como órgano de auditoría constante y la pertinencia de la revisoría fiscal. Más adelante explica el régimen económico, la naturaleza y condiciones de los aportes al capital social, el término de su ejercicio contable y la destinación de los excedentes cooperativos, los cuales son diferentes a las utilidades que se reportan en empresas de otra naturaleza y que en el caso de las cooperativas no son susceptibles de repartición entre los asociados sino que deben reinvertirse en el sistema en los porcentajes que indica la ley.

También define el régimen laboral aplicable, los diferentes tipos de cooperativas y regula muchos de sus principios como la educación cooperativa, la interacción entre cooperativas, sus funciones financieras y los términos de liquidación, así como varios aspectos del sector solidario con otro tipo de instituciones como las precooperativas y otras formas asociativas, recordando la obligación del Estado en su fomento y supervisión.

- Ley 454 de 1998

Creada para ser el marco conceptual regulatorio para la economía solidaria. Actualizó o reemplazó muchos de los apartes de la ley 79; creó la Superintendencia de Economía Solidaria, el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria y el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito.

Se destaca en esta norma un lenguaje más global al referirse a la “Economía Solidaria” desde el concepto mismo, el trazado de un marco conceptual y su delimitación como sector económico, indicando qué entidades pertenecen, cuáles son sus características y los principios que las rigen. En general, mantiene la filosofía de la ley 79 en cuanto al estímulo y control del Estado y profundiza un poco más en el tema financiero.

- Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria, 2015.

Detalla todos los componentes de la supervisión realizada con la superintendencia de la Economía Solidaria y describe la forma en que diferentes acciones económicas de éstas deben realizarse. Va desde enunciar cuáles con las organizaciones objeto de la supervisión hasta los parámetros para la rendición de informes e inclusive las pautas para orientar la liquidación de una de estas entidades.

- Circular Básica Contable y Financiera de la Supersolidaria, 2008.

La Circular externa 004 de 2008 presentó el documento técnico contable y los formatos ajustados que describen los modelos contables aplicables a las organizaciones vigiladas bajo su competencia, desde la composición de las diferentes cuentas y registro de las inversiones hasta los modelos a seguir en la elaboración de los informes financieros.

2.5 El concepto de estrategia

De la generalmente aceptada acepción de Michael Porter (Porter, 1996): al reconocer que la efectividad operacional no es suficiente para hacer la diferencia y surgir de entre los competidores, la esencia de la estrategia debe ser desarrollar actividades de manera distinta para ofrecer una mezcla de valor diferente que llevaría al posicionamiento de la empresa o el negocio, que podría lograrse desde tres bases o su combinación: la variedad de productos ofrecidos, las necesidades satisfechas de un segmento específico o el acceso a un target determinado. Entonces indica: “La estrategia es la creación de una posición única y valorable, incluyendo un grupo de actividades diferentes”. (Traducción del autor) (Porter, 1996)

Sin embargo, el hecho de hacer las cosas de manera diferente a los competidores no asegura el posicionamiento (haciéndolo temporal), pues las acciones son fácilmente imitadas y repetidas por otros; luego las empresas deben asumir una serie de transferencias al entender que cuando se requiere más de una actividad se deja de necesitar más de otra. Por ejemplo, una empresa orientada por la reducción de costos tendrá que sacrificar posicionamiento en valores agregados, ilustrando una consecuencia lógica de la dinámica del negocio y explicando una de las tres razones para su aparición: las mismas actividades de la empresa, la rigidez en sus sistemas y control, o la congruencia misma con el posicionamiento buscado. Estas se convierten entonces en partes esenciales de la estrategia al definir el ámbito de acción de los negocios, yendo más allá de la generalizada eficiencia operacional. Porter cita, incluso, que para ser exitosa una posición estratégica no puede trazarse a menos de un lustro. “Estrategia es realizar transferencias al competir. La esencia de la estrategia es escoger qué no hacer”. (Traducción del autor) (Porter, 1996)

El acople entre las políticas o acciones del negocio lleva a la sostenibilidad del posicionamiento, al crear una fuerte cadena que aleje a los imitadores entregando ventajas estratégicas y rentabilidad superior. Esto ha de referirse no sólo a las actividades neurálgicas del negocio sino incluso a otras someras que las respaldan, potencializándolas. Así, y anticipando un poco con el ejemplo, la entrada a

un mercado masivo como el de la leche a través de un portafolio en expansión no tendrá éxito si no cuenta con una amplia red de distribución. Porter sugiere una serie de mapas para potenciar la efectividad de estos acoples, lo que implica un buen grado de formalidad en el análisis, enfocando los puntos específicos donde habrá de centrarse la empresa según su estrategia y resalta que este tipo de acoples estratégicos no son sólo útiles en el posicionamiento sino fundamentales para la sostenibilidad, toda vez que estarán blindados a la imitación de los competidores por lo improbable de ésta.

Amén de las necesidades de la empresa las estrategias surgen al buscar el crecimiento o el mismo desarrollo de los mercados; las tecnologías ofrecen herramientas para su construcción, aunque en ocasiones algunas organizaciones no pasan de ser simples adoptantes de este cúmulo de ofertas del medio. Se vislumbra entonces la importancia del liderazgo para que la construcción de una estrategia sea efectiva, durable y exitosa.

“El reto de desarrollar o restablecer una clara estrategia es con frecuencia básicamente organizacional y depende del liderazgo. Con tantas fuerzas trabajando en contra de tomar decisiones y transferencias en las organizaciones es un contrapeso necesario. Aún más, líderes fuertes dispuestos a tomar opciones son esenciales”. (Traducción del autor) (Porter, 1996)

Se hace hincapié en que el núcleo de una gerencia general es la estrategia: definir el posicionamiento, tomar decisiones y conectar las acciones. Esta es una labor constante realizada en todos los niveles de la organización y fuera de ella, toda vez que va desde la guía para la cultura y la educación corporativa hasta tener la asertividad necesaria de tomar las decisiones correctas según considere las posibles respuestas que tendrán los diferentes públicos objetivos a las acciones que la empresa emprenda. No se trata sólo de adoptar y replicar tendencias sino de guiar a toda la entidad, con sus cambios (planeados o no), hacia la conquista de los mercados donde ha decidido participar, definiendo la posición desde la cual los enfrentará, la serie de acciones que ejecutará y las concesiones que habrá de otorgar, defendiendo la continuidad y prevalencia de la empresa en el tiempo.

2.6 Concepto de la Estrategia Emergente

Para los alcances del presente estudio se tomará el concepto de estrategia trabajado por el autor Henry Mintzberg, ampliamente aceptado en el medio académico, consecuente con la escuela de Porter y de quien el profesor Iván Montoya Restrepo de la Universidad Nacional de Colombia ha realizado un compendio en sus múltiples publicaciones.

Se parte entonces de la coincidencia en el concepto de estrategia como la búsqueda de una posición diferenciadora, valiosa y única que toma una empresa y que incluye una serie de actividades realizadas por su gerente para alcanzar las metas propuestas, concepto que el profesor Montoya enriquece con otros autores (Montoya, 2009) al recordar que estas deben convertirse en ventajas competitivas y debe ser su consecuencia el aumento en la rentabilidad del negocio. En su exposición aduce que la estrategia puede ser concebida de varias formas: como un *plan* formal, deliberado y guía de las acciones que sirven un propósito; como una *posición* en la relación producto-mercado que genera rentas; como un *patrón* cuando es una forma de comportarse característica y reiterativa, que cuando proviene de una forma determinada para la empresa afrontar las cosas se convierte en una *perspectiva*. De la misma forma, al explicar la génesis de la estrategia vista desde las corrientes formales, menciona el enfoque de *posición* de Porter (ya explicado), del *diseño* de Chandler, dada por la disposición de la estructura organizacional y su evolución según las necesidades del entorno, y el de la Planeación de Ansoff y Steiner donde se definen patrones objetivos en busca de maximizar la ganancia.

Al profundizar en la exposición de Mintzberg plantea su divergencia con las corrientes teóricas centrales, e indica que no todas las estrategias son explícitas pues algunas pueden simplemente surgir de una sucesión de decisiones tomadas, consecuentes y congruentes entre sí, las que además se consideran como un compromiso con la acción, involucrando por ello la destinación de recursos. Así, expone las críticas a las teorías del proceso formal y a las del proceso adaptativo. Frente a la primera habla de la dificultad para medir y hacer explícitos muchos componentes del proceso; y sobre la segunda indica que aunque existen algunos patrones no son fijos ni sus cambios son simétricos en el tiempo.

2.7 La estrategia emergente vs la estrategia deliberada

“El creador de la estrategia puede formular una estrategia vía un proceso consciente antes de tomar sus decisiones específicas. O una estrategia puede ser formada, quizás no intencionadamente, de forma que toma sus decisiones una por una”. (Montoya, 2009).

El mismo profesor Montoya ofrece una serie de elementos sobre Mintzberg que permiten realizar el paralelo entre ambos tipos de estrategia, según su origen, partiendo de enunciar que las acciones constituyentes de la misma son realizadas por un ente, consigo mismo o con otro, y bien pueden encaminarse hacia lo deliberado o pretendido, o aparecer como un resultado no planeado pero demostrando un patrón (Montoya, 2009). Para decirlo de una forma más clara, la estrategia de una entidad recae sobre sí misma o sobre un tercero, y puede obedecer a un plan preestablecido o simplemente surgir sobre la marcha a partir de decisiones consecutivas, pero por lo general será visible un patrón en la aplicación, la cual en términos generales se refiere a la aparición de un problema y al subsecuente proceso de toma de decisiones y aplicación de acciones.

La estrategia deliberada será identificada como un sistema (ED) al presentar una serie de eventos y decisiones coherentes entre sí, del ente (la persona o empresa) con otros elementos, con el fin de mejorar la posición de la organización en un entorno a tal punto que pueden verse actuaciones futuras o incluso llenar vacíos, implicando la definición de los elementos constitutivos y un orden de ejecución que busca alcanzar un objetivo claramente definido, o en una visión más global, una misión claramente establecida.

La estrategia emergente también buscará mejorar la posición de la organización en su entorno, pero el patrón decisional que surge no lo hace con base en la premeditación del ente actuante ni por el anticipo de una serie ordenada de acciones que lo lleven a lograr dicho objetivo. Aunque se exponen varios niveles para esta estrategia EE (precarias, auténticas y complejas), para el alcance del presente estudio se resalta su factor común: que desde la óptica de los observadores externos las acciones emprendidas por el ente para sí mismo resultan en acciones con otros entes, que de manera consecuente van determinando su posición en el medio en que se desenvuelve (para el caso, el mercado). Vale además mencionar los elementos participantes como lo son los usuarios o actores, el entorno, la transformación (la constante dinámica y evolución) y la perspectiva (o la visión del mundo).

3. Método de solución

El punto anterior constituye el inicio de una investigación descriptiva, partiendo del estudio de fuentes documentales que crean el contexto en EL MODELO COOPERATIVO Y LA ESTRATEGIA EMERGENTE. Más adelante, a través de entrevistas directas con personas que han participado de manera notoria en la evolución de la empresa, se recogen criterios que ayudan a construir la relación entre la influencia de una estrategia gerencial con los resultados económicos hasta hoy obtenidos.

La teoría COOPERATIVA está bien documentada en los archivos bibliográficos de COLANTA.

Sobre la ESTRATEGIA se analizan textos de Michael Porter.

Sobre la ESTRATEGIA EMERGENTE se encuentra una serie de estudios publicados por el profesor Iván Montoya Restrepo de la Universidad Nacional de Colombia, que analizan las propuestas de Henry Mintzberg.

Los cuestionarios no son estructurados, de preguntas abiertas básicas complementadas con diálogo abierto en la medida en que se avanza en la realización de cada contacto y moldeados de acuerdo con la evolución de cada entrevista y a las diferentes competencias y ámbitos de acción de los entrevistados, siguiendo la orientación de la técnica Delphi. Para las primeras entrevistas se parte de un mismo cuestionario base y para la entrevista del gerente general se utiliza un cuestionario más detallado que nace de los contactos precedentes.

La lista de entrevistados:

- Jenaro Pérez, Médico Veterinario y Zootecnista, Especialista en Microbiología y Nutrición Animal, ex-Secretario de Agricultura de Antioquia, exinvestigador del Instituto Zooprofiláctico de Colombia, Gerente de COLANTA en los últimos cuarenta y tres años.
- Francisco Uribe, primer veterinario de COLANTA (y trabajador desde que se llamaba COOLECHERA), ocupó múltiples cargos hasta su retiro en 2014, como jefe de asistencia técnica, jefe de AGROCOLANTA, jefe de concentrados y jefe de FRIGOCOLANTA.
- Alberto Uribe, Ingeniero Industrial, autor del estudio de factibilidad del negocio de COLANTA, exdirector operativo y técnico y actual asesor en asuntos organizacionales y de gestión del riesgo.
- Gustavo Castro, Abogado, exdirector de COFIAGRO, exgerente del Banco Ganadero, ex-Ministro de Agricultura y actual asesor en asuntos políticos, normativos y de comercio internacional.
- Ramiro Carvajal, Economista, director de la División Administrativa de COLANTA por treinta y siete años.
- Alfonso García, Ingeniero Químico, director de la División Técnica de COLANTA por treinta y dos años.

4. Presentación y análisis de resultados

Aunque a lo largo de la historia la producción de teoría y educación en diferentes medios (escritos y audiovisuales) alrededor de los múltiples componentes de su negocio es plétórica, en COLANTA no existe a la fecha un documento escrito ni fuente secundaria que reúna su historia y el análisis de la estrategia gerencial aplicada. Lo siguiente es un compendio de la información recogida a partir de los testimonios de personas cuyas vidas fueron dedicadas a esta cooperativa, escuchadas directamente y sintetizadas para su documentación formal.

4.1 Recuento histórico

En 1964 COLANTA (llamada entonces COOLECHERA)² fue creada con dos propósitos. En primer lugar dar a sus miembros la suficiente capacidad de negociación para vender la leche de sus fincas. El segundo sería, casualmente, el mismo propósito de la primera cooperativa de Rochdale: la adquisición de bienes.

El 24 de junio de ese año sesenta y cinco campesinos se reunieron en Don Matías (norte de Antioquia, Colombia) buscando mejores precios en la adquisición conjunta de insumos para sus fincas y para fortalecer la capacidad negociadora que les permitiera vender la leche a las empresas de ese entonces (Proleche, Induleche/Pakita y San Martín), que habían establecido un volumen mínimo de cuarenta litros por transacción. Se instalaron en un local frente al atrio de la iglesia y dos años después abrieron otro en el centro de Medellín (Cúcuta entre Ayacucho y Colombia), cerca de la plaza de mercado y a donde llegaban los vehículos de Entreríos y San Pedro, lugar de reunión semanal de los asociados que bajaban a Medellín a comercializar la leche y que no era más que un garaje con un mezanine en madera que “temblaba mucho”. Económicamente nunca progresó y en seis años registraron tres quiebras, bajo cuatro gerencias diferentes, hasta el punto en que el gobierno ordenó su liquidación en 1972.

1973 marca el momento de quiebre con el nombramiento de Jenaro Pérez Gutiérrez como gerente:³ Médico Veterinario y Zootecnista, Especialista en Microbiología, Magíster en Nutrición Animal, con experiencia en la Secretaría de Agricultura de Antioquia y el laboratorio del Instituto Zooprofiláctico (hoy VECOL). Perfil profesional que sería determinante en la estrategia gerencial aplicada en COLANTA.

“En esa época el doctor Jorge Vásquez Tobón, que era gerente de Proleche, me dijo – ‘oíste Jenaro: vos disque te vas a ir a la cooperativa; esa cooperativa nació muerta, vos naciste en Entreríos, estudiaste en Inglaterra donde nació el cooperativismo, pero despertá, que ya estás otra vez en Entreríos, y con campesinos brutos y pobres no llegás a ninguna parte. La junta me ha autorizado a ofrecerte la subgerencia...’ y le dije que muchas gracias, pero que ya le había prometido al doctor Tulio Vásquez que le ayudaba a la cooperativa por un año, así que voy a ensayar cómo me va...”. (Entrevista personal del autor a Jenaro Pérez, Medellín, 2015).

Él mismo indica que a su llegada no sabía ni dónde estaba parado, pues se consideraba un “ratón de biblioteca” toda vez que su vida profesional transcurrió como Secretario de Agricultura y antes en el Instituto Zooprofiláctico Colombiano en labores de investigación de la fiebre aftosa de la mano de los veterinarios italianos, doctores Silvio Berheim, Andrea Rinaldi y Angelino Poblí, que habían venido desde Brescia a trabajar en el desarrollo de la vacuna, con miras a su producción nacional. Sin embargo, esto no lo desanimó y desde el primer fin de semana se dejó impregnar del entusiasmo que irradiaba el entonces estudiante Alberto Uribe Correa, quien motivó a los asociados a comprar pintura y por medio de un “convite” reunirse para limpiar y pintar el local, para luego terminar en un amigable aquellarre con aguardiente incluido.

Las actividades iniciaron dentro de un contexto particular: en zonas de producción (norte de Antioquia), tierras con orientación minera y sin pastos adecuados para la producción lechera. En el mercado, pocos oferentes; un oligopolio que vendía la leche cada dos días y en cantidades limitadas por persona y por barrio, evidenciado en las largas colas de compradores tras los camiones repartidores o de los coches tirados por caballos que anunciaban su llegada con campana. Era evidente la oportunidad para el ingreso de nuevos actores.

² El nombre COOLECHERA sería cambiado en 1973 pues ya existía en Barranquilla otra empresa con el mismo. Surgiría entonces COLANTA como una sigla para la Cooperativa Lechera de Antioquia.

³ El doctor Juan Guillermo Restrepo Jaramillo era el presidente del Concejo de Administración y por intermedio del exministro Tulio Ospina Pérez contactó a Jenaro Pérez para que asumiera esta gerencia, en lugar de un cargo que le habían ofrecido en el Ministerio de Agricultura. Tras las conversaciones Pérez Gutiérrez aceptó “acompañarlos por un año” y ya ajusta cuarenta y tres como gerente general de COLANTA.

La empresa se organizó en un modelo simple y piramidal, monolítico según algunos, que permanece aún tras su crecimiento: la asamblea general, como máxima autoridad, elige al concejo de administración; siguen la gerencia general y las tres divisiones: técnica para producción, infraestructura y calidad; administrativa para los recursos humanos y financieros, y operativa para ventas y servicios a los asociados.

El negocio sería vender leche pasteurizada. Tal vez la decisión más trascendental en la vida de esta cooperativa se tomó con base en la realidad apremiante de los asociados: la comercialización del producto de sus fincas era difícil, onerosa y en reiteradas ocasiones injusta, así que tenían que comercializarla rápidamente; incluso en contra de la credibilidad de muchos (algunos miembros) que consideraban que era un propósito imposible. Para la época, los asociados aportaban a la cooperativa dos centavos por cada litro vendido a las empresas existentes como Proleche.

Se realizó entonces un estudio de factibilidad conducido por el ingeniero Alberto Uribe, quien desde sus labores en la Universidad de Antioquia demostró la posibilidad del proyecto para luego vincularse a la empresa y persistir hoy día como asesor. Con este se obtuvo de COFIAGRO (Corporación Financiera y Agrícola) un crédito de veinte millones de pesos, superando la negativa de sus técnicos que no veían viable el negocio, pero que a la final salió ante la insistencia del director del momento Gustavo Castro Guerrero.⁴ Con el dinero se adquirió el lote en el barrio Caribe de Medellín (donde aún permanece), se construyó el edificio y se compraron, de segunda y en Estados Unidos, equipos para pasteurizar y embotellar la leche. Para este fin Pérez se desplazó al país del norte acompañado de Antonio Velásquez y de Jorge Vélez Martelo, quien les guiaba y asesoraba en dicha adquisición y en su posterior montaje y operación.

“Recuerdo que estábamos en Miami con Jorge Vélez Martelo y sentados en una acera nos preguntábamos —¿Y ahora qué? ¿Cómo se compran equipos acá?”. (Entrevista personal del autor a Jenaro Pérez, Medellín, 2015)

El 25 de julio de 1976 se vendió el primer litro (ocho mil litros captados de los asociados y venta total de un poco más de tres mil) en un sistema de distribución conformado en gran medida por asociados o familiares de éstos, con carros y camiones donde se impactaba directamente a los consumidores. Sin una organización real de rutas la venta se dio en los barrios de incidencia de cada persona. (Hay anécdotas del gerente general yendo a los barrios con su esposa a vender leche en un vehículo Land Rover que había pintado de granate). Las rutas no tenían una organización formal específica y respondían más a la observación de las necesidades en la zona. La venta se hacía de manera directa desde los camiones hacia los consumidores, y poco a poco algunas tiendas fueron recibiendo el producto, especialmente cuando los clientes, que ya la habían probado, comenzaban a recibirla gracias al sabor que encontraban en ella.

Con el tiempo, los canales de distribución se ampliaron surgiendo diferentes maneras de llegar al consumidor final como el famoso canal tradicional o tienda a tienda, aún importante para la leche y los derivados; los supermercados, institucionales y de gobierno y los de consumo local; luego, el industrial, con sus grandes volúmenes en transacciones. Su desarrollo se da sobre la marcha, con la necesidad constante de dar salida a la producción de los asociados y en gran medida por las oportunidades presentadas con los comerciantes interesados en entrar al negocio o por las relaciones empresariales y hasta personales, a nivel nacional e internacional, abriéndose nuevas comercializadoras y procesos exportadores.

La premisa para el posicionamiento de la empresa fue clara: CALIDAD. COLANTA debía ser la primera en ventas de leche, gracias a la calidad, en un discurso que aún persiste liderando la política de producción. Desde el ordeño hasta la transformación se insiste siempre sobre una buena microbiología y buen nivel de frío, resultando en unas características organolépticas diferentes a las de otros leches hasta entonces comercializadas en Medellín. Por esto se creó el Departamento de Asistencia Técnica,

⁴ Gustavo Castro, Presidente de COFIAGRO hasta 1976, luego Gerente del Banco Ganadero y Ministro de Agricultura en el gobierno de Belisario Betancur.

liderado por el veterinario Francisco Uribe, quien ya trabajaba en la cooperativa desde 1971, encargado de instruir a los campesinos socios, de manera gratuita, en el manejo adecuado de pastos, ordeño, almacenamiento y transporte de la leche. Dicho departamento se ampara en los almacenes que hoy conforman la unidad de negocios AGROCOLANTA, que sigue los pasos de ese primer local en Don Matías, ofreciendo los insumos necesarios para la producción en finca y constituyendo el primer paso del llamado “círculo cooperativo” que inicia en el desarrollo de las condiciones de producción en finca y termina en la satisfacción de las necesidades de los consumidores finales con la oferta integral de productos de la mejor calidad a un precio justo.

El ingeniero Alfonso García vivió de primera mano el desarrollo en infraestructura de COLANTA. Como director de la división técnica coordinó la construcción de plantas de recibo y producción, siguiendo las instrucciones gerenciales. La prioridad, según dice, fue siempre la calidad. El crecimiento era obligado por el incremento en número de asociados y por consiguiente del volumen de leche recibido para el que se tenía que encontrar nuevos mercados. Las ideas de expansión bien podían surgir de los múltiples viajes de exploración del gerente al exterior, o bien de recomendaciones del personal de producción o ventas, las cuales eran puestas a consideración del concejo de administración, pero casi siempre se aplicaban bajo la instrucción directa del gerente. No existía entonces un plan formal de crecimiento ni expansión que determinara las inversiones o los mercados a explorar; nada como un plan quinquenal o una bitácora de expansión. Las acciones iban surgiendo según la interpretación que Pérez Gutiérrez hiciera de la coyuntura, determinando las acciones a seguir.

Surgieron las plantas de acopio pues la leche transportada en canecas no alcanzaba a llegar en condiciones óptimas para su procesamiento en Medellín y crecía el número de asociados en distintos lugares del país. Frontino, Yarumal, Santa Rosa de Osos, Planeta Rica, Armenia y otras sedes fueron construidas, no siguiendo un plan determinado sino respondiendo a la coyuntura y a las oportunidades detectadas por el equipo gerencial. No fueron solo para la captación sino para la producción de derivados, pues la colocación de leche líquida en el mercado no era suficiente, luego había que diversificar. Los productos bien podían ser sugeridos por los encargados de las procesadoras de acuerdo a sus capacidades, o eran determinados por el gerente con base en sus viajes exploratorios o, incluso, experiencias personales. Así, a la leche pasteurizada se le sumaron la mantequilla y los quesitos (de la experiencia personal, se ofrecían en instituciones de salud abriendo nuevos clientes), programa liderado por un empleado de la finca de Pérez; al tecnificarse más se llegó al queso blanco. Posteriormente al yogur, elaborado en unas pequeñas marmitas instaladas en Caribe, planta que pronto quedaría pequeña para las necesidades de producción, obligándose a buscar nuevas sedes, por lo que se estudió el desplazamiento a San Pedro de los Milagros, producto de la casualidad, pues una planta que se había ofrecido para un negocio de mangueras terminó convertida en la principal procesadora de derivados lácteos y pulverización de COLANTA en el país, generando más de mil empleos directos. Así, una a una se sucedían las grandes inversiones, nacidas de las necesidades de equipos, no determinadas por la planificación, más por la “sagacidad del gerente y sus directivos”.

La infraestructura en producción venía de la mano de la calidad: laboratorios de análisis, equipos de medición e implementación de técnicas y protocolos eran solicitados bajo la premisa de asegurar el mejor contenido microbiológico de la leche, proceso que iniciaba con la misma asistencia técnica en las fincas, donde se enseñaba a lavar la ubre, a muestrear cada pezón y determinar la presencia de zoonosis antes de realizar el ordeño, luego del cual debía enfriarse de inmediato la leche para evitar la multiplicación de bacterias. Al principio, cuando se aplicaba el ordeño manual la leche se transportaba en canecas que eran sumergidas en arroyos o en tanques de agua, sin que se lograra totalmente el propósito. Fue en un viaje a Canadá donde Pérez y García encontraron una empresa dedicada a repotenciar tanques para enfriamiento en finca y con una primera importación de cuarenta unidades iniciaron un programa que hoy establece una red de seis mil tanques de frío instalados en toda Colombia, dinámica que permitió el surgimiento de empresas fabricantes en el país y cambió el sistema de acopio a través de los modelos de tanques comunitarios.

Un cambio histórico en el mercado de la leche en Colombia fue el paso de botella de vidrio a bolsa. Los altos costos logísticos (transporte, almacenamiento y lavado), sin contar las guerras constantes que por los envases ejecutaban los competidores, llevaron a la búsqueda de nuevas alternativas. El

Departamento de Producción sugirió usar la bolsa de polietileno (aún vigente en el mercado) pero la Gerencia no estaba de acuerdo; sin embargo, y basados en los movimientos de otras ciudades, finalmente se incursionó en este sistema.

Otros proyectos de infraestructura nacieron también del sentido agudo de lectura del mercado y la experiencia recogida por el gerente: tras un viaje por Italia surgió la idea de incursionar en quesos madurados; tras estudiar por varios años consecutivos los ciclos de producción lechera en Colombia y las denominadas “enlechadas” se construyeron las plantas de pulverización para procesar los excedentes de leche con miras a la exportación, comenzando con las de Planeta Rica (Córdoba) sin mayor explicación que un “ya se compraba leche en esa zona”. Vale citar que, con esto en mente, Pérez Gutiérrez realizó varios viajes por tierra a Venezuela, vislumbrando allí un mercado natural para tal producto.

La empresa creció según la necesidad, respondiendo a una visión que consistía en posicionarse como la primera empresa lechera del país, con base en la calidad de sus productos, idea no plasmada en un plan de desarrollo pero enunciada por la Gerencia con cada proyecto de expansión o decisión de mercado, muchas veces amparados en la sagacidad, recogiendo información de sus colaboradores, el entorno local e internacional, levantando los proyectos, consiguiendo los recursos necesarios para financiarlos, explayándose en ideas y pagando sus créditos de tal manera que se pudieran ejecutar las acciones específicas que, sumadas, resultan en la condición que hoy presenta la empresa. Era común el poco análisis, no desde la óptica de cada proyecto o desarrollo tecnológico sino de la estrategia a largo plazo, sin considerarse una formulación ni planeamiento previsorio y realizando todo sobre la marcha.

La misma dinámica llevó a la empresa a incursionar en las carnes y sus derivados: tras apoyar el proyecto CENCOBIP⁵ en Santa Rosa de Osos, cooperativa de segundo nivel que fue disuelta y sus activos y pasivos fueron asumidos por COLANTA, para convertirse en lo que hoy es FRIGOCOLANTA, unidad de negocios que modificó aún más la orientación del objeto social, entonces multiactivo, pues ya no era sólo el negocio de la leche pues la carne comenzaría a convertirse en un producto estratégico para la diversificación de los asociados, ante la saturación, volatilidad e influencia de los factores exógenos del mercado lácteo.

Otra unidad de negocios que arrancó de la visión gerencial fue la cadena de almacenes MERCOLANTA: con la idea de tener un local comercial que mostrara la totalidad del portafolio la Gerencia orientó la adquisición de una pequeña casa en el barrio Caribe, pionera entonces de una red que hoy suma setenta y dos puntos de venta en el país posicionados básicamente por la calidad de la carne de FRIGOCOLANTA.

Los procesos financieros surgieron también de la coyuntura económica de la empresa (en parte) y de las necesidades del momento, siguiendo una premisa fundamental del gerente: “hágase todo lo que se deba, aunque se deba todo lo que se haga”, frase que incluye tanto la filosofía cooperativa como la promesa de valor y que se refleja en indicadores altos de endeudamiento, constante generación de empleo y expansión en planta y equipos. De esto fue testigo Ramiro Carvajal Yopez, director de la División Administrativa desde 1975, responsable de la gestión de recursos ante los bancos así como del manejo de los aportes cooperativos y la destinación de los fondos a las acciones que mejoraban la calidad de vida de los asociados: enseñanza, tecnificación, compras de leche e inversión social. No es que los créditos se buscaran con base en la intuición, pues siempre los departamentos de Planeación, Costos y Presupuestos junto con la División Técnica realizaban los estudios pertinentes y se generaban los documentos formales, pero la sagacidad aparecía en las negociaciones de los términos y en los manejos de las relaciones con las instituciones involucradas y los acreedores, no como un plan preestablecido sino como una dinámica social que surgía de la misma cultura gerencial. Así, aunque las acciones para afrontar problemas o aprovechar oportunidades surgieran de modo intuitivo desde la

⁵ La Central Cooperativa para el Beneficio Integral Pecuario (CENCOBIP) era una cooperativa de segundo nivel (formada por otras personas jurídicas) para el sacrificio y procesamiento de carnes de res y cerdo y la elaboración de embutidos, en la que participaba COLANTA.

Gerencia, al ejecutarse las acciones se aplicaban procesos formales y estructurales que los respaldaran y justificaran, especialmente ante los bancos.

Parafraseando a Alberto Uribe, se diría que la estrategia que se fue conformando con el tiempo en COLANTA fue “exitosa pero asustadora”, pues no se discute el éxito de las acciones emprendidas pero los compromisos financieros asustan en una industria que es dinámica y en donde se tienen recursos limitados. No es que se hicieran las cosas “a la loca”, aunque no existiera ese plan formal de largo plazo, pero las decisiones se tomaban siempre mirando hacia adelante, con el propósito de resolver los retos. (Entrevista personal del autor a Jenaro Pérez, Medellín, 2015)

Las negociaciones bancarias pasaron de ser una fuerte lucha para convertirse en una escogencia de posibilidades, pues una vez que la empresa había alzado el vuelo y ganado credibilidad las instituciones financieras la buscaban como cliente para colocar sus créditos. La capacidad de convicción del Gerente, citada por Castro Guerrero, no era entonces tan necesaria y el empuje le era reconocido con las facilidades de financiamiento que se le ofrecían.

4.2 La estrategia

A lo largo de la historia de COLANTA se hace clara la intención de posicionamiento: la empresa debería ser la primera lechera de Colombia, ganando su reconocimiento y diferenciación por la calidad de sus productos, la que sería encontrada por los consumidores en las características organolépticas y de palatabilidad, que resultarían de las condiciones composicionales y microbiológicas, para lo cual se sucedieron una serie de acciones en diversos frentes desde la educación de los productores a través de la asistencia técnica y la promoción cooperativa hasta la disposición del sistema industrial con equipos y laboratorios especializados, y los canales de comercialización de productos, que llegaron a un mercado objetivo determinado en un momento en que muchas necesidades estaban insatisfechas y que constituyeron con el tiempo un portafolio diverso de bienes y servicios, todo encaminado hacia la razón de ser de una entidad cooperativa, al mejorar la calidad de vida de sus asociados. Las decisiones de mercado, de financiación o de infraestructura, mantenían siempre esa congruencia ideológica, sosteniendo una clara diferenciación respecto de los competidores pues las tecnologías incorporadas y los resultados de mercado obtenidos eran difícilmente imitables. No obstante, vale recordar que la rentabilidad del trabajo de una cooperativa no se mide únicamente por los resultados en libros al final del ejercicio anual, pues su razón de ser abarca más obligaciones respecto de la calidad de vida de sus asociados y la comunidad en general; así una mayor rentabilidad frente a sus competidores se percibe cuando se sostiene la compra de la totalidad de la producción a los asociados, los programas de educación cooperativa, de desarrollo rural y de apoyo a la infraestructura de educación, servicios o vivienda y la generación de empleo, entre otros.

El mercado oligopólico dentro del cual inició actividades llevó a la gerencia a plantear estrategias diferentes a las utilizadas por los competidores desde el sistema de producción y acopio hasta los días de distribución de leche. Las tierras que no eran útiles para la producción lechera se convirtieron en una de las regiones de mayor producción del país, viendo así la aparición de múltiples empresas que hoy participan del mercado, emulando las acciones de COLANTA, sumando así razones para mantenerse en la punta en innovación tecnológica para la calidad y diversificación de portafolio y clientes, manteniendo tasas de crecimiento constantes que respondían no sólo a las necesidades de la naturaleza cooperativa sino también a la visión estratégica promovida por la gerencia.

La labor del líder es el aspecto reconocido *sine qua non*, como determinante de los resultados de esta cooperativa, como constructor y orientador y principal causante de su éxito: durante los últimos cuarenta y tres años ha sido quien define la estrategia, toma las decisiones y hace que se concreten las acciones, no bajo un accionar autocrático e inconsulto, pues una de sus principales características ha sido el recabar información tanto del medio como de su equipo de colaboradores en todos los niveles del organigrama. Parafraseando a Ramiro Carvajal: “cuando Jenaro lo llamaba a uno a preguntarle, ya había consultado a mil y después de nosotros iba y le consultaba a otros mil” (Entrevista personal del autor a Jenaro Pérez, Medellín, 2015). Así, las decisiones se respaldaban o incluso se pulían con el

aporte de otras personas como por ejemplo los miembros del concejo de administración, que por su mismo perfil o bagaje orientaban a Pérez en temas de su experticia, relaciones, alcances políticos, normativos o empresariales.

A Jenaro Pérez se le reconoce su habilidad para convencer y convocar grupos humanos hacia un objetivo común, con estilo sencillo y familiar, además de una gran habilidad política y administrativa, como lo reconocen los participantes en el presente estudio. Estudioso de las situaciones a través de los libros, los viajes y las consultas a colaboradores y terceros, regenta la habilidad de avizorar problemas y plantear soluciones, con una mentalidad persistente y convincente (para algunos obstinado) para sacar sus ideas adelante, manteniendo en el tiempo la congruencia de su discurso. Trabajador incansable, de pocos pasatiempos o actividades lúdicas, el mismo sentencia “yo me distraigo con el trabajo”.

Las acciones que sobrevenían a las decisiones eran implementadas a través de los colaboradores (asociados trabajadores y productores, asesores, contratistas) que, convencidos de las ideas y el futuro hacia el que se encaminaba la organización, conformaron un grupo con alta capacidad de respuesta y se encargaban de atomizar las iniciativas hacia los cooperados en las diferentes regiones y centros de operación, bajando así las decisiones hasta los niveles de ejecución de una manera directa en la que poca o ninguna interpelación se daba, salvo las aclaraciones pertinentes. El lenguaje de la gerencia llegaba (aún lo hace) a todos los niveles de la cooperativa, especialmente a su base compositiva que son los campesinos asociados, gracias a su modo sencillo, claro y afable, que le da un tono familiar a sus relaciones generando una querencia propia hacia el estilo y hacia la persona (no es raro escuchar a profesionales decir que se “enamoraron profesionalmente de Jenaro Pérez”). En esto también aporta la experiencia en cargos públicos desempeñados durante su carrera política⁶ que lo llevaron a una mayor interacción con las personas del campo.

4.3 Es emergente

Desde el arranque de COLANTA ha existido una premisa fundamental de posicionamiento que rodea su labor diaria y fundamenta los proyectos y decisiones tomadas: ser la primera en CALIDAD. Desde el inicio de su primer negocio con el producto nuclear de la leche, todo el andamiaje conducía a obtener un producto que se diferenciara de lo que existía en el mercado gracias a la mejor calidad. Así, tecnologías blandas y duras fueron establecidas, la organización fue estructurada y la educación fue impartida con miras a lograr las características fisicoquímicas adecuadas para entregar en el mercado un producto que sería diferenciado a través de los conceptos organolépticos de los consumidores, y que se acompañaría de un sistema de venta y distribución diferente, bajo un modelo empresarial también novedoso para el medio. Con todo, una empresa que tenía orden de liquidación fue transformándose en un sistema rentable para sus propietarios (asociados), del cual obtendrían las mejoras en calidad de vida buscadas, cumpliendo su propósito fundamental de existencia.

En algunos momentos y acciones puntuales de la cooperativa se elaboraron planes estructurados, pero muy específicamente para evaluar proyectos y presentarlos a los bancos en la búsqueda de recursos para su financiación, mas no como una ruta de guía en el mediano o largo plazo que estableciera una secuencia ordenada y lógica para alcanzar los objetivos de posicionamiento trazados. En otros momentos se encuentran visos de patrones, por la reiteración del modus operandi durante la toma de decisiones, aunque el mismo fuera divergente de cuando en cuando con respecto a ocasiones anteriores (casi pudiera jugarse con el lenguaje y decirse que es congruente en ser incongruente), pero siempre manteniendo clara la idea de posicionamiento; lo propuesto se logró a través de la historia y los estudios de mercado demuestran que en esta categoría la principal recordación de COLANTA se da por su CALIDAD.

⁶ Aparte de su labor como gerente de COLANTA Jenaro Pérez ha sido líder político en el departamento de Antioquia, ocupando cargos de elección popular en diferentes concejos municipales (Santa Rosa de Osos, Belmira, Don Matías, Medellín), la Asamblea Departamental y la Cámara de Representantes.

La exploración del desarrollo histórico de esta cooperativa denota la ausencia de cualquier documento, plan o propuesta explícita, mas sí presenta una cadena de decisiones tomadas de manera paulatina y constante a través de los años, y según las circunstancias, que es congruente con una misma idea de posicionamiento, visionada desde el momento de la transformación del negocio en empresa lechera cuando introdujo un compromiso con las acciones disponiendo de los recursos pertinentes (básicamente a través de la financiación).

Ejemplos de lo anterior se recogen desde el mismo año 1973: los asociados tenían problemas para la comercialización de la leche, la cual debían negociar con las pocas empresas lecheras que existían en el momento, a los precios que les dictaran y en las cantidades que les autorizaran. La primera gran decisión fue entrar a competir como procesadores y comercializadores de leche, convirtiéndose los asociados mismos en toda la cadena de suministro y de venta, desde el hato hasta los hogares de los consumidores. No se trazó un plan escrito de desarrollo, simplemente se elaboró un estudio de viabilidad para presentar a COFIAGRO en busca de los recursos necesarios para el establecimiento de la empresa y el inicio de actividades; y una vez fueron desembolsados se adquirió un lote (al principio en arriendo), se compraron e instalaron equipos, se creó una estructura organizacional, se acopió leche y se inició la venta de una leche que tenía un propósito claro: ser la de mejor calidad en el mercado. Un problema llevó a una decisión que incluyó recursos que permitieran la rentabilidad.

Con la calidad en mente se creó el Departamento de Asistencia Técnica: se contrató el personal idóneo, se dispusieron los recursos y se inició el servicio de educación y acompañamiento técnico en fincas. Luego, al ver que la leche aumentaba y las ventas no eran suficientes para evacuarla se tomaron decisiones de venta a otras industrias, y la diversificación del portafolio de productos, incursionando en quesito, quesos y yogures. Con el paso del tiempo y el ingreso de nuevos asociados la leche era enviada desde lugares más lejanos a Medellín, haciendo imposible que se guardara en condiciones óptimas para su industrialización y comercialización, entonces se tuvieron que construir plantas de acopio en diferentes municipios de Antioquia y luego de otros departamentos, no respondiendo a un plan trazado para tal fin sino a una necesidad claramente descrita por Jenaro Pérez “porque allá había leche para comprar”. Este comportamiento caracteriza la evolución de COLANTA en su cuerpo industrial y en su desarrollo de mercados: cuando la planta del barrio Caribe fue insuficiente para producir derivados lácteos se buscó una alternativa en otro municipio, por lo que se estudió la oferta que había de una empresa fabricante de tuberías plásticas y que resultó ser la solución para programar la expansión nacional en derivados y leche en polvo, producto que vale recordar, se estableció a partir de un problema que presentan los ciclos de producción lechera de Colombia con épocas de abundancia conocidos como “enlechadas”, que obligan también a buscar ventas en el mercado exterior.

Pérez es categórico al enunciar que nunca existió un plan formal para desarrollar la empresa, inclusive reconoce que ni él mismo sabía lo que iba a hacer pues “era veterinario, no sabía nada de lo que era una empresa”, pero tenía claro que los asociados necesitaban mejorar sus condiciones de vida y la base para hacerlo era la comercialización de la leche que ya producían en sus parcelas, la cual no era fácilmente negociada bajo el modelo asociativo con el que había iniciado COOLECHERA. Sabía que se dirigía hacia un mercado difícil, dominado por pocos, que presentaba condiciones inequitativas para consumidores y productores. Debía entonces lograr un posicionamiento único, el cual visionó en la calidad gracias a las condiciones físicoquímicas del producto, y que fue percibido por el consumidor a través de las características organolépticas, aspecto surgido de su misma instrucción profesional como veterinario e investigador de laboratorio, experto en microbiología.

El proceso de toma de decisiones es similar, no importando la situación para la cual se realizara (guardando las proporciones del sentido común): desde seleccionar el arte de un empaque hasta construir una nueva planta de procesamiento, cada vez partía de un problema o necesidad que surgía desde la dinámica misma del negocio. La consulta era paso obligado: con los colaboradores inmediatos, asesores externos e incluso personal de la base operativa, la gerencia acudía a los conceptos que cada persona, desde su perspectiva o competencia, pudiera aportarle. Estos *inputs* eran sumados por el gerente a informaciones o ideas que se habían recogido de experiencias por fuera de la organización, para luego determinar una idea a aplicar (en el caso de una imagen se traían muestras de

otros países, en el caso de una planta se consideraban visitas hechas en otros lugares del mundo, por ejemplo). Una vez adoptada la decisión era clara su aplicación, con un equipo que respondía y aportaba al direccionamiento gerencial, sumando antes que contraviniendo, apoyando antes que contravirtiendo, bien por la claridad en el lenguaje que se expresaba la idea o por la convicción que se tenía en la efectividad de la misma, lo cual hacía que los esfuerzos se sumaran en la realización de acciones que consecuentemente llevaran a la terminación de las propuestas. A esto se agregaba la congruencia en las decisiones tomadas, que, basadas en la premisa de calidad, buscaban siempre resolver las necesidades de la empresa y sus asociados, crecientes en número y en producción.

Es claro el accionar constante y consecuente de un líder creador y orientador de la estrategia. Además de los entrevistados, es de conocimiento común en el medio colombiano (y en algunas esferas en otros países) que Jenaro Pérez ha sido el abanderado del desarrollo de COLANTA y que cuarenta y tres años después de su vinculación sigue gerenciando la empresa lechera/cárnica más grande del país encarnando el rol sin un plan, y tomando decisiones congruentes con una visión de largo plazo que se traza a la luz de las necesidades o problemas organizacionales en varios frentes, endógenos y exógenos, acaecidos con la dinámica propia del mercado donde busca un posicionamiento claramente determinado, denotando un patrón en su modo y conducente siempre a lograr una mejor posición dentro del entorno. Lo anterior, ejemplificado en el recuento histórico: cuando la necesidad interna surgía, bien por el alto inventario de leche captado o porque las instalaciones se hacían pequeñas, se daba el proceso descrito hacia la decisión. De la misma forma, si se trataba de una necesidad externa, como reducir los costos de distribución o llegar a nuevos mercados, las consultas y análisis aparecían.

4.4 Muestras del éxito del modelo cooperativo

La confirmación es simple si se cumple su premisa básica: mejorar la calidad de vida de los asociados.

El número de asociados ha pasado de sesenta y cinco en su origen a unos catorce mil aproximadamente, y su propósito evolucionó desde el simple consumo hacia la multiactividad, con industrialización y comercialización de bienes de origen agropecuario, propios como la leche, la carne y los alimentos balanceados animales, y de terceros como alimentos, herramientas y medicinas veterinarias, servicios educativos y de infraestructura en fincas. Tuvo incluso que escindirse su sección de ahorro y crédito dando paso a una cooperativa de segundo nivel (A y C COLANTA). Con esto, las mejoras en la calidad de vida se reflejan en mejores viviendas, estabilidad económica, desarrollo de pasturas y tecnificación, asistencia familiar, emisora, dotación de escuelas, auxilios y fondo de educación. Son asociados los campesinos productores y los trabajadores de la empresa.

Los programas de asistencia técnica, educación cooperativa, salud y electrificación rural no sólo cambiaron las tierras y las técnicas de aprovechamiento sino también las condiciones de vida de sus habitantes. Sus enseñanzas, el desarrollo de suelos, pasturas y razas bovinas, sumadas a la red de tanques de frío, aseguran la entrega al consumidor de una leche y derivados de mejor calidad que la de hace cuarenta años.

De captar ocho mil litros del norte antioqueño en su primer día de operaciones pasó a 2,4 millones en la actualidad a nivel nacional. De una planta de recibo y proceso se pasó a dieciséis plantas en toda Colombia.

Los canales de distribución se ampliaron y diversificaron, siendo cada vez más los participantes de la cadena de suministro y de distribución, estimulándose el empleo indirecto (proveedores, transportistas, comercializadores y servicios del agro).

La cohesión institucional y gremial se ha estimulado, pues más cooperativas surgieron o se desarrollaron apadrinadas por COLANTA, y federaciones y cooperativas de segundo nivel crecieron gracias a sus aportes.

El consumo per cápita de leche ha aumentado en Colombia gracias a una mayor disponibilidad del producto, eliminándose la práctica oligopólica, ampliándose la diversificación de productos y llegando a más personas, con niveles de calidad altos y con precios competitivos.

La empresa adquirió un importante factor político: nombre, respeto y credibilidad, con protagonismo decisorio en los mercados e influencia en el trazado de normas estatales.

4.5 Razones del éxito

Visión gerencial de largo plazo en el campo y en la ciudad: claridad en el posicionamiento buscado, la contundencia en solventar las necesidades y solucionar los problemas, aplicando sagacidad empresarial, política y financiera para tomar decisiones y convertirlas en acciones realizables.

Consulta y actualización permanente en el medio (local, nacional e internacional) con los colaboradores y personas que rodean la organización.

Integración de equipos de trabajo coordinados hacia un mismo objetivo, con capacidad de respuesta y motivados hacia una mística personal para llevar a cabo las acciones. “Uno se enamora profesionalmente de Jenaro Pérez”.

Claridad en los proyectos que facilitan el acceso a los recursos necesarios para la ejecución de las acciones.

Observación constante de los mercados locales y foráneos, detectando oportunidades para participar o ideas aplicables en la solución de problemas.

Comunicación clara y simple, empleando lenguaje familiar para la gente, especialmente para el campesino.

Compromiso en la ejecución de las tareas, realizando las acciones que son encomendadas. “Funciona porque se hace lo que dice Jenaro”.

Habilidad relacional y política. Concejalías y cargos en corporaciones públicas que permitían no sólo un contacto más frecuente con las zonas de influencia de la cooperativa sino también el crecimiento de intercambios personales con otros líderes que se sumaban a las ideas y las acciones.

Claridad en el sistema cooperativo establecido, entendiendo y promulgando su razón de ser, siendo éste guía para la toma de decisiones.

No reparto de dividendos sino beneficios: los excedentes cooperativos se destinan a programas de reinversión en tecnologías blanda y dura, asistencia técnica, educación cooperativa, salud e infraestructura.

Sistema industrial claro, con línea de provisión constante respaldada por un pago alto por los bienes pecuarios (por encima de los precios del mercado).

5. Conclusiones

Hablar de COLANTA en Colombia es hablar de la más grande empresa lechera del país. En casi todas las regiones se le reconoce por su presencia en el mercado y especialmente en Antioquia se da cuenta de su desarrollo histórico. Lo que muchas personas de pronto no alcanzan a vislumbrar es que esta empresa está conformada bajo el modelo asociativo cooperativo, perteneciente al régimen de la economía

solidaria, con las características propias del modelo. Su razón de ser se encuentra fundamentada en los asociados. Tal vez sólo en el ámbito antioqueño se sepa que esta empresa surgió de la quiebra y que a través de los años ha crecido en número de afiliados y en presencia en el mercado, gracias a los movimientos de expansión y diversificación. Es una grata oportunidad acercarse a conocer, de boca de las personas que trabajaron desde sus inicios en esta cooperativa y de su propio gerente general, cómo se fue construyendo esta empresa, con una clara premisa de posicionamiento, con una visión de muy largo plazo y una estrategia construida paso a paso y con base en las necesidades y problemas que iban surgiendo a través de procesos reiterados de toma de decisiones fundamentados en los buenos insumos de información y análisis, pero especialmente gracias a la gestión específica del líder que coordinaba la estrategia y, con el concurso de los miembros de la organización, llevaba a cabo las acciones pertinentes para sacarla adelante.

Así las cosas, del presente ejercicio investigativo se puede concluir:

- El éxito como modelo cooperativo de COLANTA está dado por los resultados económicos que enseña tras cincuenta y un años de existencia, el tamaño de ventas, el alcance del mercado y la buena imagen ante las entidades financieras. Igualmente, por las mejoras en la calidad de vida de sus asociados, representadas en generación de empleo constante, la comercialización de su producto agropecuario, el desarrollo de zonas, tierras y fincas, la educación, la salud, la evolución tecnológica de las fincas y la oferta amplia de productos de alta calidad. Se le suma la influencia positiva en el surgimiento de otras cooperativas y su capacidad de liderazgo en campos comerciales, políticos y normativos, promotores del sector en Colombia.
- El crecimiento de la cooperativa parte desde un momento de quiebre en 1973, cuando comienza a aplicarse un nuevo modelo gerencial y se establece el negocio de la leche como objeto social de la empresa, que luego sería llevado a la multiactividad. Las inversiones en infraestructura y tecnología produjeron cambios no sólo en la dinámica de la empresa sino en el mismo mercado colombiano.
- El posicionamiento buscado constantemente ha sido el de la CALIDAD. Su visión de establecerse como la leche de mayor calidad en el mercado se ha cumplido en los cuarenta y tres años construyendo su estrategia gerencial, la cual está altamente definida por la formación profesional del gerente, desde su experiencia como veterinario, investigador, especialista en microbiología, su cercanía al agro y su instrucción en cooperativismo.
- La estrategia gerencial aplicada ha sido de tipo EMERGENTE: no responde a un plan formal preestablecido y a largo plazo sino que se ha formado sobre la marcha y en la medida en que se toman decisiones según las necesidades o problemas presentados por la dinámica misma del negocio y del medio dentro del cual se ejecuta. Dichas decisiones y acciones consecuentes muestran un patrón claro de proceso que parte del conocimiento del problema o la necesidad, un análisis situacional con elementos locales y foráneos, amplia consulta con colaboradores internos y externos a la organización en diferentes niveles de operación y una orientación directa por parte de la gerencia, con ejecución congruente de los cooperados, siguiendo la visión original del posicionamiento con base en la calidad.
- El papel del líder ha sido fundamental para la construcción de la estrategia y la ejecución de las acciones, pues gracias a las competencias presentadas durante su administración ha sabido tomar decisiones asertivas hacia las situaciones que enfrentaba y ha logrado coordinar con los entes internos y externos la ejecución de las acciones necesarias para conseguir su realización, manteniendo la congruencia con el propósito de posicionamiento en el mercado donde se tomó la decisión de competir.

6. Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional (1995). *Declaración sobre la identidad y los principios cooperativos*. Manchester, Inglaterra: Alianza Cooperativa Internacional.
- Congreso de Colombia (1988). Ley 79. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa. Bogotá, Colombia.
- Jiménez, F. L. (1990). *El movimiento cooperativo colombiano e iberoamericano*. Medellín, Colombia: Impresos El Día.
- Laflamme, M. (1988). *Gestión moderna de cooperativas*. Bogotá, Colombia: Fodo Nacional Universitario.
- "La formación de estrategias deliberadas y emergentes: una propuesta a partir de definiciones básicas de una metodología de sistemas suaves" (2013). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XXI(2), 67-95.
- Marín, E. (1991). *Cómo hacer cooperativismo, empresas del futuro*. Medellín, Colombia: Publicaciones Edwin's Ltda.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. (J. Bravo, ed. & L. Editorial, Trad.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., J. B. Quinn y J. Voyer (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Misión Continental (2010). *Sagrada Biblia*. Bogotá, Colombia: San Pablo.
- Montoya, I. A. (2009). "La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro". *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XVII(2), 23-44.
- (2010). *Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Económicas.
- Montoya, I. A. y L. A. Montoya (2005). "Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas". *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 84-93.
- Pecar, S. (1970). *Manual del cooperativismo agrario en Israel*. Tel Aviv, Israel: Centro de Estudios Cooperativos de Israel.
- Pineda, C. J., M. E. Castillo, E. E. Pardo y N. V. Palacios (1994). *Cooperativismo Mundial 150 años*. Bogotá, Colombia: Consultamérica, Grupo Asesor.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.

——— (2008). *On Competition* (Updated and expanded edition ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.

Preuss, W. (1972). *El cooperativismo en Israel y el mundo*. Tel Aviv, Israel: Centro de Estudios Cooperativos de Israel.