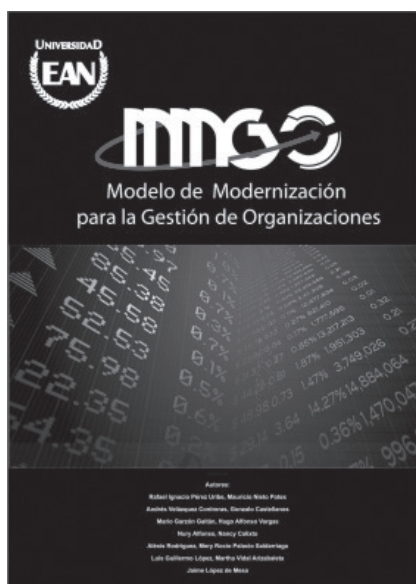


# Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO



**Autores:** Rafael Ignacio Pérez U., Mauricio Nieto P.  
Andrés Velázquez C., Gonzalo Castellanos  
Mario Garzón Gaitán, Hugo Alfonso Vargas  
Nury Alfonso, Nancy Calixto  
Aléxis Rodríguez, Mery Rocio Palacio S.  
Luis Guillermo López, Martha Vidal Arizabaleta  
Jaime López de Mesa

**Año:** 2009  
**Ciudad:** Bogotá D.C.  
**ISBN:** 978-958-8153-61-2

Reseña elaborada por: Rafael Pérez Uribe

La Universidad EAN ha concentrado una parte importante de su investigación institucional, en temas de emprendimiento y gerencia y específicamente en la línea de investigación sobre Pequeñas y Medianas Empresas. Ha desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de gran, pequeña y mediana empresa (G3PYMES), durante los últimos años el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®), cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global.

Este modelo, es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en la empresa (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros). Se diseñó modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados.

Con el modelo se realiza un análisis situacional de los componentes organizacionales definidos en el MMGO® para cualquier empresa y la definición de las rutas de mejoramiento para cada uno (Seguimiento y Comprensión del Entorno, Direccionamiento estratégico, Gestión de mercadeo, logística, comercio exterior (importaciones y exportaciones), Comunicación e información, innovación y conocimiento, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y gestión ambiental, gestión de producción y gestión financiera). Igualmente se encuentra adjunto al modelo un cuaderno de casos que sirve de ejemplo de aplicación del MMGO®.

El G3PyMEs se ha concentrado en el estudio, desarrollo y la adaptación de enfoques foráneos a la realidad de las PyMEs y su origen, se dio en dos frentes: 1) el trabajo de investigadores y docentes individuales que comenzaron a trabajar desde 1995 en el centro de investigaciones de la entonces Escuela de Administración de Negocios (EAN), realizando estudios sobre la gerencia colombiana en PyMEs y 2) el grupo “Sun Wu” que en 1998, inició investigaciones sobre instrumentos de gestión para PYMES innovadoras y características de la gestión de las empresas con estudios sobre el sector de alimentos.

Entre 1995 al 2000 se investigaron las características de 81 empresas (Pérez Uribe, 2000) en cuatro sectores y 61 empresas en el sector de alimentos, farmacéutico y plástico (Sánchez y Velásquez, 2001). En una segunda etapa (2001-2002), se constituyó el grupo como tal y su trabajo fue el de acopiar las experiencias Internacionales y nacionales incluyendo toda la experiencia de la Universidad EAN sobre los estudios en PyMEs, para así focalizarse en los principales componentes organizacionales de una organización, para generar un modelo gerencial adaptado a las necesidades de este conjunto de empresas.

A partir de 2003, se diseñaron las herramientas requeridas para el análisis situacional y definición de rutas de mejoramiento, para posteriormente efectuar una primera validación en un seminario - taller con empresarios. A las primeras herramientas se les aplicaron pruebas piloto en 10 empresas y los gerentes y ejecutivos de ellas tuvieron la oportunidad de expresar sus comentarios y críticas sobre los instrumentos desarrollados, aportando significativamente a su pertinencia y mejora.

En el período 2004-2008, el G3PYMES depura el MMGO® aplicándolo en varias organizaciones, se implementa a doce empresas de diferentes actividades económicas y surgen los aplicativos 1 y 2 del modelo. Se desarrolló para ACICAM (Asociación Colombiana de la industria del cuero y artículos de marroquinería), un piloto para 9 empresas de sus empresas, lo que permitió identificar su nivel de gestión con una visión integral y proponerles una serie de rutas específicas de modernización. Los empresarios de esta asociación participaron activamente en la discusión sobre los resultados de la aplicación del Modelo y las conclusiones y recomendaciones que surgieron por parte del grupo. En este proceso participaron doce profesores de pregrado y postgrado, integrantes del grupo de investigación de PYMES, así como cuatro estudiantes de varias facultades que realizaron su práctica empresarial. De esta experiencia se perfeccionó el aplicativo número 3.

En este mismo periodo se realizó el diplomado “PyMEs de clase internacional” para un grupo de empresas afiliadas a ACOPI (asociación colombiana de la micro, pequeñas y mediana empresa), utilizando como base el MMGO®. Se perfeccionó y se desarrolló el aplicativo número 4. Además, se desarrolló la alianza banco Santander, Diario la república, Orbitel y UNE para hacer el lanzamiento de 8 fascículos sobre el MMGO® dirigido a los 68.000 suscriptores del diario La república. Se comienza a trabajar el aplicativo 5 por web en [mmgo.ean.edu.co](http://mmgo.ean.edu.co). En estos años, se realizó una sesión de trabajo con 25 empresarios de ACOPI para invitarlos a implementar en sus empresas el MMGO®, de las cuales se comprometieron 10, lo que permitió seguir mejorando el modelo para dar como resultado el aplicativo 6.

Entre junio y julio de 2008, se sigue aplicando el Modelo a 9 empresas del sector gráfico. Se evidenciaron los perfiles en gestión para la búsqueda de financiación en aras de mejorar la posición competitiva de estas empresas. En este proceso participaron los integrantes del grupo de investigación de PyMEs de la Universidad (Doce profesores de pregrado, postgrado y educación continua). En diciembre de 2008, se trabaja con cerca de nueve empresarios del sector solidario, lo que permite mejorar y desarrollar, el aplicativo número 7, dirigido a empresas de servicios y comerciales.

En este periodo, se realizaron seis diplomados de actualización en gestión empresarial para estudiantes de la Universidad EAN, tres (seminarios de doce horas cada uno para estudiantes de la facultad de ingeniería industrial de la Universidad de los Andes, dos seminarios de ocho horas cada uno a estudiantes de la maestría de administración de la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga y diez seminarios (cada uno de dos horas) para estudiantes de la Maestría en gestión de organizaciones de la Universidad EAN y Universidad de Quebec a Chicoutimi en la ciudad de Bogotá.

A la fecha (noviembre de 2012) el MMGO® se ha traducido al francés y al inglés, para que sea utilizado en los diferentes programas de la Universidad EAN, por nuestros aliados en Canadá y Francia y en USA y Australia. Es el resultado de una fructífera experiencia de la Universidad EAN en su trabajo cercano con las PyMEs, de cerca de diez años.

El lector encontrará, fundamentados los conceptos de los quince componentes con sus respectivas variables y descriptores que integran el MMGO®, adaptados a las realidades y características de las PyMEs Colombianas y los respectivos instrumentos para realizar el análisis situacional (diagnóstico de la gestión más las respectivas rutas de mejoramiento). Por su versatilidad y fácil manejo, se puede utilizar en todas las actividades económicas y estamos seguros que seguirá siendo una herramienta, fundamental en el trabajo de la comunidad académica y empresarial, para el mejoramiento e innovación de la gestión de este conjunto de empresas, lo que redundará en el facilitamiento en el alcance de los resultados empresariales en términos de rentabilidad, efectividad, eficiencia y responsabilidad social.