

DE LA RETROSPECTIVA A LA PROSPECTIVA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE EL SECTOR LÁCTEO.

Esteban Daniel Cardona Romero¹, Diego Cardona²

RESUMEN

Las empresas colombianas han pasado por momentos de esplendor a inicios del Siglo XX y de grandes desafíos cuando inició la apertura económica en los años noventa, este artículo tiene como propósito analizar la forma en que la retrospectiva se hace complemento de la prospectiva, cuando la dirección y sus colaboradores tiene claro el uso de ambas a nivel de la empresa, se trata además de un estudio de caso, por lo cual es de carácter cualitativo y de corte histórico y descriptivo, con miras a que la alta dirección lo pongan en práctica y se revisará artículos, revistas, capítulos de libros y libros desde la base de datos de Google Scholar y Redalyc, a manera de conclusión, se infiere que la empresa de productos lácteos Colanta, hace la articulación entre retrospectiva y prospectiva permite una comprensión más profunda del desarrollo organizacional y facilita la formulación de estrategias adaptativas frente a futuros escenarios y seguirá siendo líder en el mercado y por lo tanto podrá sostenerse con miras al futuro de grandes retos ante sus competidores.

PALABRAS CLAVE

Agroindustria, Análisis organizacional, Colanta, Cooperativismo, Futuribles, Innovación Planificación Estratégica, Prospectiva, Retrospectiva, Sostenibilidad

ABSTRACT

Colombian companies experienced periods of prosperity in the early 20th century and faced significant challenges with the onset of economic liberalization in the 1990s. This article aims to analyze how retrospective analysis complements prospective analysis when management and staff clearly understand the application of both within the company. As a qualitative case study with a historical and descriptive approach, it seeks to encourage practical application by senior management. The study reviews articles, journals, book chapters, and books sourced from Google Scholar and Redalyc. In conclusion, it is inferred that the dairy company Colanta's integration of retrospective and prospective approaches enables a deeper understanding of organizational development and facilitates the formulation of adaptive strategies for future scenarios; this positions the company to maintain its market leadership and sustain itself amidst the significant future challenges posed by competitors.

KEYWORDS

Agro-industry, Organizational analysis, Colanta, Cooperativism, Alternative futures, Innovation, Strategic planning, Prospective analysis, Retrospective analysis, Sustainability

¹ Proyecto de aula realizado por esteband-cardonar@unilibre.edu.co estudiante de Administración de Empresas y Derecho de la Universidad Libre, Cartagena, Colombia.

² Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Libre y Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

INTRODUCCIÓN

La prospectiva consiste en una disciplina que permite anticipar posibles escenarios futuros a partir del análisis de tendencias presentes y pasadas, su objeto no es únicamente prever que podría ocurrir, sino también que permite diseñar e imaginar posibles estrategias ante los distintos futuribles, por otra parte la retrospectiva más que observar hacia atrás lo hecho se hace énfasis en lo crítico, es decir, en la reflexión de haber tomado decisiones y sus efectos y cuestionar que habría pasado si se tomara otra decisión.

Aunque etimológicamente la prospectiva y la retrospectiva pueden considerarse opuestas ya que son literalmente antónimos, para fines metodológicos son complementarios. La retrospectiva proporciona información fundamental para la construcción de escenarios prospectivos o futuros, ya que permite identificar tendencias históricas, evaluar decisiones estratégicas previas y comprender la evolución de sistemas complejos. En este contexto, el presente trabajo aplica ambos enfoques y además lo aplica al caso de la cooperativa que en sus inicios se destinó a la producción de lácteos llamada Colanta, analizando su evolución histórica, su modelo organizacional y sus posibles escenarios futuros dentro de un entorno agroindustrial dinámico.

El presente texto abordará mediante revisión de textos la relación que existe entre retrospectiva y prospectiva al mismo tiempo corroborar que tanto la retrospectiva como la prospectiva como herramientas de la administración de las organizaciones son complementarias para el análisis de la planificación estratégica.

Como se tratará a manera de estudio, la investigación será aplicada a la empresa cooperativa de Colanta, en ese sentido, la retrospectiva permitirá examinar la evolución histórica de la organización desde su fundación en 1964 como COOLECHERA hasta su consolidación como Cooperativa de lácteos de Antioquia, siendo en la actualidad, una de las principales agroindustrias lácteas de Colombia. La empresa se ha diversificado previendo escenarios futuribles, por

tal razón se revisará su crecimiento y cómo fue el proceso de diversificación.

Este proceso buscará evidencia y los factores clave en su desarrollo y crecimiento como lo que se ha logrado en integración vertical, la expansión industrial y el modelo cooperativo de gobernanza.

Por su parte, el análisis prospectivo es útil para así identificar distintos posibles escenarios futuros derivados de las distintas tendencias actuales vigentes, así como las del pasado; siendo que se tomara en cuenta distintos futuribles como lo son el aumento de la digitalización y sus efectos en la incorporación del sector agroindustrial, los cambios en los hábitos de consumo y el incremento de la presión ambiental y regulatoria.

MARCO TEÓRICO

Retrospectiva y prospectiva en la dirección estratégica.

Y la prospectiva es un enfoque de análisis orientado a la construcción de futuros posibles. No voy a intentar predecir un resultado en particular. Su objetivo es detectar cambios, discontinuidades, riesgos y oportunidades que puedan afectar a una organización para orientar/dirigir la toma de decisiones presente (De Jouvenel, 2000; Parra, 2008)

Según De Jouvenel (2000), los escenarios son imágenes coherentes del futuro hechas de variables observables y de las relaciones entre actores y tendencias en proceso de construcción. No ve el futuro como un destino predeterminado desde esa perspectiva. Cada una de ellas apunta a futuros distintos —o, más específicamente, a futuros que existen como rutas potenciales de evolución en función de decisiones organizacionales, condiciones del mercado, regulación, cambios tecnológicos y dinámicas sociales.

La prospectiva empresarial reúne información del pasado y del presente para construir escenarios a largo plazo. Según Parra (2008), este ejercicio implica determinar qué variables im-

pactan a una organización, las relaciones entre ellas y el impacto de decisiones alternativas. La aplicación del enfoque no se restringe a proyectar cifras. También implica estudiar capacidades internas, cambios exitosos en el sector y pasos que una organización puede emprender para implementarse en tiempos de incertidumbre.

La necesidad de la prospectiva ha sido revisada por Álzate y Góez (2015), quienes han aplicado una revisión sistemática de la literatura para mostrar cómo este concepto ha evolucionado desde enfoques de predicción hacia métodos participativos de análisis y construcción de futuros. Toma forma a través de enfoques como el análisis estructural, la detección de tendencias, la elaboración de escenarios y el debate estratégico entre los actores interesados vinculados a la organización.

Alcance — El análisis retrospectivo se refiere al estudio de hechos, decisiones y resultados de cosas que han ocurrido en el pasado. La investigación retrospectiva reconstruye procesos que ya se han desarrollado y, por lo tanto, intenta buscar sus antecedentes, conexiones, insumos y productos (Corona Martínez & Fonseca Hernández, 2021). En una escala mayor, esta perspectiva nos permite examinar trayectorias institucionales, respuestas gerenciales, ciclos de crecimiento y periodos de colapso, dilemas operativos y cambios en el proceso de producción en forma organizacional.

Una retrospectiva no puede existir en el vacío desde su propia línea de tiempo. Las condiciones que explican los eventos, así. Una empresa, por ejemplo, debe examinar decisiones sobre diversificación, decisiones de inversión, estrategia de distribución, estrategia de asociatividad, así como innovación y expansión geográfica. Con esta revisión, es posible vislumbrar prácticas que perduraron, acciones con limitaciones y factores externos que cambiaron la manera en que la organización se desempeñó.

La conexión entre la retrospectiva y la prospectiva comienza con una premisa simple: un panorama futuro requiere suficiente material

del pasado. El pasado no define el futuro, pero naturaliza patrones, rupturas o paradigmas efímeros. El análisis retrospectivo es un registro de lo que una organización ha hecho en respuesta a cambios pasados; la prospectiva se basa en esta evidencia para explorar respuestas alternativas a cambios futuros.

Se manifiesta en un ciclo de aprendizaje estratégico. La organización revisa su trayectoria, continúa con decisiones y resultados, identifica tendencias que persisten o se reemplazan entre sí; luego construye escenarios para el futuro. Después articula respuestas que pueden corregirse a medida que evolucionan las condiciones del entorno. Cabezas (2025) lo ha correlacionado con el aprendizaje organizacional y la innovación; la prospectiva estratégica. Desde este ángulo, incluso el conocimiento adquirido de la experiencia institucional forma parte de las decisiones orientadas al futuro; en ese orden de ideas la gestión del conocimiento adquiere un rol valioso en la medida en que permite que los aprendizajes y experiencias desarrollados dentro de la organización sean compartidos y apropiados por sus integrantes y que a su vez si es articulada con factores como el capital humano, la tecnología y la innovación, no solo contribuye a una visión del futuro sino que además puede aportar al crecimiento empresarial y el desarrollo de ventajas competitivas. (García et al., 2023; Robledo-Fernández et al., 2025).

Escenarios, incertidumbre y estrategia organizacional

Los escenarios ayudan a poner la incertidumbre en perspectiva. No eliminan todas las sorpresas ni aseguran resultados ciertos de antemano. Su papel es crear descripciones razonables de posibles estados futuros, basadas en impulsores que podrían afectar el desempeño de una organización.

Cuando se enfrentan a problemas como transformaciones del mercado, cambios tecnológicos o necesidades cambiantes de los consumidores, el desarrollo de la creatividad se relaciona con el desarrollo empresarial. En la prospectiva, este tipo de creatividad existe en la forma en que

se construyen alternativas que no se limitan a extrapolar las tendencias actuales. Las continuidades o cambios graduales a largo plazo, o las rupturas, pueden incluirse en un escenario (Aranibar Ramos et al., 2022)

Contreras et al. (2023) asocian la construcción de escenarios con el liderazgo transformacional en organizaciones colombianas. Los autores concluyen que los procesos de cambio deben contar con aceptación interna y con disposición para cambiar las prácticas de gestión. En ese sentido, la prospectiva no es una actividad de la alta dirección. Se requerirá conocimiento sobre los campos de producción, comercial, financiero, logística y social de una organización.

La planificación estratégica también se ocupa del análisis prospectivo. Utilizando la prospectiva para investigar condiciones futuras en el sector lácteo e identificar directrices de planificación (Camacho y Flórez, 2023): el ejemplo de una empresa procesadora de alimentos en Boyacá. Este antecedente revela las decisiones que las empresas de alimentos deben tomar en cuanto al suministro de materia prima, las estrategias de procesamiento, los canales de distribución, la posición frente a la competencia, la evolución de la demanda y los estándares sanitarios.

Bohórquez et al. (2012). analiza el caso del subsector de productos lácteos con un enfoque de análisis estructural. Su estudio sostiene que cualquier análisis de un sector debe considerar factores internos y externos, las relaciones entre los actores y los comportamientos de los competidores, este método permite comprender variables como la producción primaria, el costo del transporte, la capacidad industrial, los canales de comercialización y la evolución del consumo, todo junto para una cooperativa láctea.

Cooperativismo, asociatividad y desempeño organizacional.

El cooperativismo es una de las asociaciones entre personas basadas en la copropiedad de un negocio con una gestión democrática. La cooperativa entrelaza la actividad económica con

objetivos sociales que se relacionan ya sea con los miembros o los trabajadores, o con las comunidades sobre cuya superficie se está desarrollando la actividad productiva.

Sánchez Cárcamo y Parra Moreno (2024) Analizando la asociatividad, la productividad y la competitividad Los autores demuestran que la cooperación entre los actores económicos que configuran el acceso a recursos, información, mercados y capacidades productivas puede presentar características similares a las de una comunidad política limitada. Cuando los diálogos se estructuran en torno a los procesos de producción y comercialización agrícola, la asociatividad puede integrar a productores, procesadores, distribuidores, así como a consumidores dentro de organizaciones agroindustriales.

Se necesitan mecanismos de gobernanza que permitan el impulso entre los intereses económicos y sociales para que esto se haga realidad. La inversión y la reinversión de los excedentes, la expansión empresarial, la adquisición de materias primas, el bienestar de sus miembros debe obedecer criterios de viabilidad económica y decisiones a través de los medios de la participación democrática. El conflicto de intereses no desaparece mediante la gobernanza cooperativa; más bien, se trata de cómo se plantean las formulaciones para abordar los conflictos de interés dentro de la organización.

De manera similar, con este marco de análisis, también puede explorarse la responsabilidad social corporativa. Sánchez, García y Alejandro (2023) exploran el vínculo entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero. Su estudio sugiere que las prácticas sociales y ambientales deben evaluarse con evidencia concreta, no solo con declaraciones institucionales. En el caso de una cooperativa agroindustrial, este análisis abarca las relaciones con los productores, las condiciones de trabajo, la gestión de residuos y el uso del agua, la asistencia técnica y la continuidad de la actividad rural.

Agroindustria láctea y transformaciones sectoriales

La agroindustria láctea combina actividades de producción primaria, incluida la recolección, el procesamiento, la preservación, el transporte y la comercialización. Funciona de forma dependiente de una cadena de suministro que mantiene prácticas sanitarias y de refrigeración desde la granja hasta el usuario final.

En Castellanos y Olivares (2021) se estudia la gestión logística de las empresas que distribuyen productos lácteos. Estos productos pertenecen a una categoría de perechibilidad, que en el caso de los bienes perecederos y semiperecederos debe controlarse respecto a sus tiempos o tiempo de transporte, tiempo de almacenamiento (inventario) o condiciones de preservación. La logística es parte de la competitividad del sector, porque si alguna parte de estos procesos falla en términos de generación y entrega, se compromete la calidad del producto y se generan pérdidas económicas.

Las crisis de abastecimiento y su impacto en los sistemas agroalimentarios, por: Fram, Bueno y Licona (2022). Estas disrupciones pueden deberse a problemas de transporte, fluctuaciones de precios, interrupciones transaccionales, eventos climáticos o inseguridades en el acceso a insumos. Como resultado, los actores de la industria deben analizar la estabilidad de su cadena de suministro, las alternativas logísticas disponibles y evaluar cómo responderán ante cambios inesperados.

Patrouilleau et al. (2023) muestran escenarios clave de alimentos y agroalimentos para América Latina y el Caribe hasta 2040. Cubre temas clave, como la seguridad alimentaria, los cambios tecnológicos y la sostenibilidad productiva, junto con las relaciones comerciales y las transformaciones de los sistemas de producción. Los futuros estudios en América Latina —señalan los autores de Patrouilleau y Albarracín (2023)— deben tener en cuenta estas especificidades territoriales, las desigualdades productivas y las experiencias regionales.

Este análisis incluye cambios en los hábitos de consumo. Sánchez, Calderón y Gaibor (2022) revisan la evolución del marketing en su relación con la dirección empresarial. Ahora, el consumo incorpora cada vez más detalles sobre información nutricional, además del lugar de origen de los productos que se compran, su contenido de azúcar, proteínas, ingredientes funcionales pertinentes y también las condiciones de base material. Abarca la formulación del producto, la comunicación comercial y las decisiones de diversificación.

Usando este marco, el estudio de Colanta permite analizar la relación entre la vida pasada de la empresa, su modelo cooperativo y los escenarios futuros. Su evolución puede rastrearse mediante métodos retrospectivos, basados en las actividades lácteas y la diversificación lucrativa hacia otras líneas de producción. El enfoque prospectivo permite examinar las posibles reacciones ante la digitalización de los procesos, los cambios en el consumo, los requisitos ambientales, la logística, así como las presiones competitivas de otras industrias.

METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque cualitativo y se estructura como un estudio de caso con alcance histórico-descriptivo y orientación prospectiva. Se seleccionó a la Cooperativa Lechera de Antioquia (Colanta) por su trayectoria en la agroindustria láctea colombiana, su estructura cooperativa y sus procesos de diversificación productiva.

El estudio responde a la siguiente pregunta: ¿de qué manera el análisis retrospectivo de la trayectoria organizacional de Colanta aporta elementos para formular escenarios prospectivos en el sector lácteo agroindustrial?

El objetivo general es analizar la relación entre retrospectiva y prospectiva en Colanta, a partir de su evolución organizacional, su modelo cooperativo y las tendencias del sector.

La recolección de información se basó en revisión documental. Las fuentes comprenden tres grupos:

- Trabajos teóricos sobre prospectiva, retrospectiva y estrategia: De Jouvenel (2000), Álzate y Góez (2015), Parra (2008), Corona Martínez y Fonseca Hernández (2021), Cabezas (2025), Contreras et al. (2023) y Arámbur Ramos et al. (2022).
- Investigaciones sobre cooperativismo, asociatividad, responsabilidad social y gestión: Sánchez Cárcamo y Parra Moreno (2024) y Sánchez, García y Alejandro (2023).
- Estudios sectoriales sobre agroindustria láctea, logística, abastecimiento, consumo y escenarios agroalimentarios: Bohórquez et al. (2012), Castellanos y Olivares (2021), Fram et al. (2022), Camacho y Flórez (2023), Patrouilleau et al. (2023), Patrouilleau y Albaracín (2023) y Sánchez et al. (2022), junto con registros institucionales de Colanta.

La búsqueda se realizó en Google Scholar y Redalyc con los términos: prospectiva, retrospectiva, prospectiva empresarial, escenarios, cooperativismo, asociatividad, agroindustria láctea, logística láctea, Colanta, sostenibilidad e innovación.

Los criterios de selección fueron: pertinencia temática, relación con los ámbitos cooperativo o agroindustrial, disponibilidad de datos verificables y aplicabilidad al análisis retrospectivo o prospectivo del caso. Se descartaron documentos sin relación directa con la gestión organizacional, la prospectiva o el sector agroalimentario.

El análisis se ejecutó en cuatro fases:

- **Primera fase:** revisión conceptual de prospectiva, retrospectiva, futuros, escenarios y planificación estratégica, con el fin de vincular el examen histórico con la proyección de futuros posibles.

- **Segunda fase:** reconstrucción retrospectiva de Colanta a partir de datos sobre su origen, cambios organizacionales, crecimiento industrial, integración productiva, diversificación de líneas comerciales y funcionamiento cooperativo.

- **Tercera fase:** identificación de tendencias sectoriales en digitalización, automatización, trazabilidad, hábitos de consumo, logística de perecederos, sostenibilidad, abastecimiento y asociatividad.

- **Cuarta fase:** formulación de escenarios prospectivos cualitativos mediante la articulación entre los antecedentes de la cooperativa y las tendencias sectoriales. Estos escenarios no buscan predecir hechos, sino plantear posibilidades para la toma de decisiones.

Las categorías de análisis fueron: trayectoria histórica, modelo cooperativo, integración vertical, diversificación productiva, gestión logística, innovación tecnológica, hábitos de consumo, sostenibilidad ambiental y competitividad sectorial. Cada categoría contrastó la literatura con los registros documentales del caso. Por tanto, la validez del estudio radica en la triangulación de fuentes teóricas, sectoriales e institucionales.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La prospectiva consiste en una disciplina la cual es útil para anticipar futuribles, es decir diversos posibles escenarios futuros como lo expuso De Jouvenel, H. (2000) señalado en la publicación y aunque fue varios decenios anteriormente, se tiene en cuenta generalmente mediante el análisis de las tendencias presentes, aunque también las pasadas. Con los futuribles ya identificados lo que hace la prospectiva más allá de determinar la posibilidad de que se da cada escenario lo que hace es establecer posibles estrategias y pautas de actuar en caso de que se da cada uno de estos futuribles, además complementariamente también se encarga de que mediante este análisis se puedan determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos en cada uno de esos futuribles.

La retrospectiva por otro lado significaría lo contrario sin embargo es útil para la disciplina de la prospectiva, ya que la prospectiva como anteriormente se mencionó esta no solamente analiza las tendencias que están vigentes en el presente, sino que también tiene en cuenta para realizar su ejercicio analítico las tendencias del pasado, razón por la cual la retrospectiva sirve para complementar la prospectiva.

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), el término retrospectivo hace referencia a aquello que considera o examina el desarrollo anterior de un fenómeno, mientras que prospectivo remite a aquello relacionado con el futuro; como se observa los dos conceptos son antónimos sin embargo a pesar de esto son complementarios como ya se ha reiterado y además se convierte en una notable paradoja que se aplica en el contexto empresarial.

Un ejercicio retrospectivo consiste en la evaluación o análisis de eventos y experiencias su objetivo consiste en mirar hacia el pasado y con esto aprender del pasado y valorar qué funcionó de manera correcta, y al mismo tiempo qué no funcionó, lo que se pudo mejorar, los peligros que existieron y las oportunidades que existieron; y con todos estos conocimientos adquiridos en este aprendizaje poder tenerlo en cuenta, cuando se tenga que realizar un ejercicio prospectivo.

Como se dejó claro ya anteriormente pese a que prospectiva y retrospectiva el significado literal gramatical de sus palabras los hagan antónimos, la retrospectiva puede de ser gran utilidad a la prospectiva.

Para la prospectiva es útil la retrospectiva ya que para realizar un análisis prospectivo es de alta utilidad e incluso necesidad tener conocimiento del pasado, como lo es del presente también.

Los diferentes ejercicios de análisis retrospectivo pueden ser útiles para la prospectiva como lo son el realizar una matriz DOFA en un periodo pasado, digamos como ejemplo abstracto el de una empresa que decide realizar tras el año

nuevo una matriz DOFA de las experiencias del año pasado, donde se determinan que fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se presentaron en ese periodo de tiempo y además se determinan que estrategias se aplicaron; con esto la empresa realiza un análisis de que tal en realidad les funcionó la estrategia que aplicaron y ver cómo fue su ejecución siendo que este ejercicio permitiría ver que tan correcta fue la estrategia utilizada o que tan óptima fue su ejecución; además de que es útil para mediante un análisis presente analizar que fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas siguen vigentes de igual forma, cuales ya no están presentes con la misma fuerza, cuales ya no existen y cuales se encuentran fortalecidos en un mayor nivel.

También es útil el análisis de indicadores históricos, ya que este permite que se realice un estudio de los distintos datos útiles como lo son: la cantidad de ventas, productividad, costos, precio de venta, y margen de utilidad; el margen de contribución, el porcentaje de participación dentro del mercado y etc.; siendo que con estos datos detectando las distintas tendencias pasadas las cuales servirán como base para proyecciones.

Así como también es útil el análisis de las auditorías de decisiones estratégicas, donde se determina qué estrategias o maniobras estratégicas decidió aplicar la gerencia viendo qué inversiones, expansiones, cambios en el producto o servicio se aplicaron y determinar que tal rindió cada una de estas decisiones organizacionales. E igualmente pueden ser útiles otros ejercicios de análisis retrospectivo. Haberle (2017) considera a la retrospectiva como una disciplina de carácter científico, con ello resalta la estrategia en las organizaciones como una decisión objetiva y por ende racional.

Como lo señalan en el ámbito empresarial Álzate y Góez, (2015) revisan la evolución del concepto en la línea de tiempo y dice que desde el año 1957 cuando se formaliza aún más la prospectiva, ha ido incluyendo dinámicas interesantes como talleres participativos, hasta

en la actualidad, en donde se incluye: análisis, confianza, construcción, declaración e imaginación, coadyuvando a mejorar procesos permanentemente.

En el ámbito organizacional, González Narváez y Hoyos (2026) revisan la importancia de hacer análisis prospectivo a una fundación y a manera de estudio de caso en el cual les permitirá estar atentos y direccionar a la fundación a un entorno muy competitivo y con retos a desafiar para la consecución de sus objetivos y permanencia brindando ayuda a la comunidad. Corona Martínez y Fonseca Hernández (2021) hacen un estudio relacionado con la relevancia de la retrospectiva y la prospectiva a nivel empresarial. Parra (2008) había realizado una investigación relacionada con el ámbito de la sociedad del conocimiento y cómo hizo su aporte la prospectiva para apoyar el carácter predictivo de la ciencia y su gran aporte a las organizaciones de cualquier índole. Sánchez Cárcamo, R. A., & Parra Moreno, C. F. (2024) revisan cómo se puede trabajar mancomunadamente cuando se tiene en cuenta la competitividad, la productividad y la asociatividad, ese trilema de toda organización las hace de las empresas estar prestas a futuros más sostenibles.

Por su parte, Contreras et al. (2023) revisan la injerencia en el liderazgo transformacional ante los futuribles o futuros posibles de las organizaciones gestando cambios en los colaboradores para que ante la competitividad sean proactivos y trabajando mancomunadamente.

Otros autores como es el caso de Patrouilleau et al. (2023) y Fram et al. (2022) revisan la condición de escenarios propicios para la agroalimentación y cómo hacerle frente al desabastecimiento ante los cambios de las presiones de las multinacionales orientando a cambios de cultivos y desplazando el cultivo tradicional que alimenta o despensa de muchos.

Otro artículo de Patrouilleau, y Albarracín (2023) revisan desde Argentina cómo se planean escenarios futuros para América desde la reflexión ante el paso del Covid 19. Arani-

bar-Ramos et al. (2022) revisa la importancia de la creatividad, creando escenarios disruptivos que permitan a las empresas sostenerse en el mercado. Sánchez et al. (2022) lo hace desde el marketing para revisar tendencias de los consumidores.

Camacho y Flórez (2023) resalta la importancia dentro de los planes estratégicos aplicar la prospectiva en una empresa de productos lácteos, Bohórquez et al. (2012) hizo un estudio a una empresa, revisando el subsector y planteando estrategias para mantenerse en el mercado. Castellanos, y Olivares (2021) revisan la logística de tal manera que en el proceso organizacional los productos lácteos lleguen oportunamente debido a su fácil deterioro al ser perecederos y semi perecederos.

En el caso pertinente a la empresa COOPERATIVA DE LACTEOS DE ANTIOQUIA. COLANTA se trata de una empresa la cual se distingue dentro de su ecosistema por un modelo de gobernanza que prioriza la asociatividad de sus trabajadores, característica que se trata de la consecuencia natural de la naturaleza de la misma organización que consiste en una organización democrática igualitarista en donde todos sus participantes es decir laborantes en sus distintos niveles hacen parte de la empresa contando con un voto igual de valido que otro de sus distintos trabajadores, a diferencia de una empresa tradicional en donde los trabajadores son agentes externos que suplen las necesidades de fuerza laboral que requiere la gerencia para la materialización de sus distintos objetivos y estrategias la empresa Cooperativa de lácteos de Antioquia.

Colanta es una cooperativa en donde los trabajadores tienen participación en la decisión de la gerencia, siendo que sus opiniones no simplemente se tienen en cuenta como una simple consulta de opinión que puede realizar la gerencia en algunas otras organizaciones donde estas pueden servir como un concepto útil para estudiar o tomar en cuenta, sino que en Cooperativa de lácteos de Antioquia. Colanta la decisión democrática cuenta con una fuerza vinculante total.

Para analizar la cooperativa Colanta hay que tener en cuenta dos enfoques, un enfoque financiero y un enfoque social, su enfoque financiero no se mide únicamente por las respectivas utilidades corporativas, sino que se tiene en cuenta la optimización que hay en la cadena de suministro siendo que se debe tener en cuenta los efectos de la fuerte integración vertical (donde se incluye desde la recolección de la materia prima hasta la distribución final) que tiene Cooperativa de lácteos de Antioquia. Colanta la cual le ha sido óptima para la reducción de costos, una mayor seguridad dentro de la cadena de sus operaciones y además la capitalización del cooperado donde el sistema de reinversión permite que los excedentes financien proyectos tecnológicos que benefician a toda la base cooperativa, siendo que además teniendo en cuenta la integración vertical permite realizar mejoras directamente en las fallas identificadas dentro de la cadena operacional de la empresa.

Ahora bien, su enfoque social el cual se debe por la voluntad organizacional individual como lo es su compromiso de responsabilidad social y no se trata de una causa directa de la naturaleza del tipo de organización que se trata Colanta, aunque se podría llegar pensar eso. El enfoque social de Cooperativa de lácteos de Antioquia Colanta se basa en garantizar la compra de la producción, eliminando la incertidumbre del mercado para los pequeños lecheros, además un enfoque en programas de bienestar dando acceso a asistencia técnica, créditos subsidiados y servicios sociales para las familias campesinas y además garantizar el desplazamiento mediante el fortalecimiento de la infraestructura en regiones lejanas donde sin estos programas tendrían que desplazarse.

Desde una perspectiva retrospectiva, la trayectoria de la Cooperativa de Lácteos de Antioquia permite identificar diferentes momentos que marcaron su proceso de crecimiento y consolidación. Sus orígenes se remontan a 1964, cuando fue constituida inicialmente bajo la denominación de COOLECHERA. Posteriormente, la organización experimentó transformaciones en su estructura y desarrollo empresarial que con-

tribuyeron a su consolidación en el sector lácteo colombiano. La reconstrucción histórica realizada por Ramírez Henao et al. (2017) permite observar cómo este proceso estuvo acompañado por el fortalecimiento del modelo cooperativo, el crecimiento de la organización y la ampliación progresiva de sus actividades productivas. Ahora teniendo en cuenta estos datos se podría hacer un análisis retrospectivo mirando una línea de tiempo donde podremos empezar con su fundación la Cooperativa de lácteos de Antioquia. Colanta fue fundada en 1964 en Colombia, departamento de Antioquia en el municipio de Don Matías esta fue fundada por un grupo de cerca de 60 campesinos e inicialmente con el nombre de COOLECHERA, por esto resulta valioso la reconstrucción histórica realizada por Ramírez Henao et al. (2017) en la que detalla el fortalecimiento del modelo cooperativo, el crecimiento de la organización y la ampliación progresiva de sus actividades productivas; la cual también se logra visualizar en la plataforma digital de la empresa, en la que se describe como en el año de 1973 en Jenaro Pérez llega a la directiva y además la empresa pasa a renombrarse a COLANTA.

Por lo cual se puede observar la línea de tiempo en su página web donde veremos cómo va de inicialmente ser una empresa conformada únicamente por el campesinado a una donde incorpora otras etapas donde incorpora plantas procesadoras, añaden presencia de la asistencia técnica y vemos distintos logros que obtiene la empresa, así como su gran expansión; en síntesis retrospectiva Cooperativa de lácteos de Antioquia Colanta pasó de ser una cooperativa rural pequeña a convertirse en una de las principales agroindustrias lácteas de Colombia, basada en una integración vertical donde se incorpora en una misma organización el productor primo y la industria además de un modelo cooperativo y diversificado, pues pasó de lácteos y derivados, a postres y productos cárnicos

Con base a este análisis retrospectivo se puede hacer un análisis prospectivo más cómodamente donde podremos ver como Cooperativa de lácteos de Antioquia podría adaptarse a cambios

del entorno agroindustrial, tecnológico y de consumo, donde podremos ver distintos futuros que afecten su futuro como lo son:

Aumento de la digitalización, lo cual se puede incorporar dentro de la parte agroindustrial lo cual genera en consecuencias de una agricultura de precisión., monitoreo de producción en fincas y automatización en plantas; aunque acompañado evidentemente de un posible aumento de necesidad de recursos energéticos tal vez no bruto organizacional por una mayor eficiencia de las energías futuras, pero sí de nuevos aparatos que requieran suministro eléctrico.

Propició cambio en hábitos del consumidor los cuales cambian la demanda con el aumento de productos que sean saludables, bajos en calorías, nutritivos que contengan mayor cantidad de probióticos, vitaminas y proteínas altas. Diversificando sus productos y expandiéndose a los cárnicos.

Cambio en la presión sobre lo ambiental donde el mercado ya sea por parte de la presión de los consumidores o la regulación estatal deba adaptarse para la reducción de huella de carbono, manejo responsable de agua y residuos y producción ganadera más sostenible.

Síntesis prospectiva, el futuro de Cooperativa de lácteos de Antioquia Colanta depende de la capacidad que esta posea para innovar tecnológicamente, adaptarse a consumidores más exigentes, fortalecer sostenibilidad, y mantener su identidad cooperativa.

CONCLUSIÓN

El texto presente hizo un análisis donde se miró la relación que hay entre la retrospectiva y la prospectiva, además como constituyen herramientas complementarias fundamentales para la comprensión y planificación estratégica de organizaciones complejas como lo es Colanta.

Donde se estudió retrospectivamente Cooperativa de lácteos de Antioquia. Colanta y vimos como aplicaron sus doctrinas de carácter

cooperativista y además como fue su expansión no solo horizontalmente aumentando su tamaño bruto sino también realizando una integración vertical incluyendo otras partes productivas que antiguamente no han incorporado, por lo cual se infiere que el futuro de COOPERATIVA DE LACTEOS DE ANTIOQUIA.COLANTA dependerá de su capacidad para adaptarse a estos cambios sin perder su identidad cooperativa, manteniendo el equilibrio entre eficiencia económica, sostenibilidad ambiental y bienestar social.

REFERENCIAS

- Alzate, D. M. O., & Góez, Á. M. B. (2015). Retrospectiva del concepto prospectiva. *Punto de vista*, 6(10), 3.
- Aranibar Ramos, E. R., Villavicencio Luna, E. M., Tantaleán Vasquez, F. J., Ríos Vera, K. J., & Zanabria Cabrera, L. C. (2022). Creatividad en el desarrollo empresarial desde un análisis teórico. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(4), 310–322.
- Bohórquez, N., Buitrago, A., Joya, M., Montaña, X., & Rivera, H. (2012). Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos. *Documentos de investigación, Facultad de Administración*, 135(0124-8219).
- Cabezas, M. J. A. (2025). Prospectiva estratégica, aprendizaje organizacional e innovación: revisión de la literatura en búsqueda de relaciones. *Revista Gestión I+ D*, 10(1), 242-276.
- Camacho, P. E. U., & Florez, O. V. (2023). Plan estratégico y prospectivo de la procesadora de alimentos lácteos Marquezlac del municipio de Ciénaga Boyacá a 2026. *Documentos de Trabajo ECACEN*, (1), 187-199.
- Castellanos, K., & Olivares, M. (2021). Procesos organizacionales de la gestión logística en las empresas distribuidoras de productos lácteos. *Talento-Revista de Administración*, 3(1), 45-56.

- COLANTA. (s. f.). COLANTA: Sabe más, sabe a campo. Disponible en: <https://colanta.com/>.
- Contreras, L. P. C., Alvarado, W. P., & Flórez, É. F. C. (2023). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Dictamen Libre*, (32), 53-63.
- Corona Martínez, L. A., & Fonseca Hernández, M. (2021). Acerca del carácter retrospectivo o prospectivo en la investigación científica. *Medisur*, 19(2), 338-341.
- De Jouvenel, H. (2000). Una breve guía metodológica para la construcción de escenarios. *Technological Forecasting and Social Change*, 65 (1), 37-48.
- Fram, T. O. B., Bueno, E. J. C., & Licona, J. M. (2022). Crisis de abastecimiento y su efecto en agroalimentación. *Revista científica AN-FIBIOS*, 5(1), 84-98.
- García, C., Ruiz, A. & Lora, H. (2023). Knowledge management: A strategy to generate competitive advantage in organizations. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 18(2), 269 – 289. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2023v18n2.10522>.
- González Narváez, H. A., & Hoyos, L. C. (2026). *Análisis prospectivo Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad periodo 2025–2035* (Doctoral dissertation, San Juan de Pasto-Nariño (Colombia): Universidad CESMAG).
- Haberle, P. (2017). Una Retrospectiva Científica. *Derechos en Acción*, 5, 55.
- Parra, D. Q. (2008). Metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y el conocimiento. *Economía y administración*, 45(70), 25-44.
- Patrouilleau, M. M., Anastasio, M. D., Le Coq, J. F., & Sotomayor, O. (2023). *Escenarios agroalimentarios para America Latina y el Caribe. Estudio prospectivo al año 2040* (pp. 188-p). Teseo.
- Patrouilleau, M., & Albarracín, J. (2023). Prospectiva y Estudios del futuro. *Epistemologías y experiencias en América Latina*, 21-50.
- Ramírez Henao, C., Gaviria Vargas, M. L., & Aricapa Ardila, R. (2017). *La revolución cooperativa del campo colombiano*. COLANTA. Medellín, Colombia. Catálogo en línea Biblioteca Colanta.
- Real Academia Española. (2026.). *Diccionario de la lengua española*. Disponible en: *Diccionario de la lengua española | Edición del Tricentenario | RAE - ASALE*.
- Robledo-Fernández, J. C., del Carmen Angulo-Vásquez, M., & Cardona-Arbelaez, D. (2025). La Socialización Organizacional como Pilar para la Gestión del Conocimiento en Entidades Promotoras de Salud: Caso Mutual SER EPS. *Saber, Ciencia y Libertad*, 20(1), 315-338.
- Sánchez Cárcamo, R. A., & Parra Moreno, C. F. (2024). La relación entre la asociatividad empresarial, la productividad y la competitividad: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 26(46).
- Sánchez, G. P. C., García, M. R., & Alejandro, K. A. C. (2023). Responsabilidad social empresarial y desempeño financiero: Revisión sistemática, Scopus 2015-2023. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 983-1000.
- Sánchez, Y. P. M., Calderón, J. W. Á., & Gaibor, V. P. C. (2022). La evolución del marketing y su perspectiva en la gestión empresarial. *Polo del conocimiento*, 7(7), 1651-1666.