



**TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE
SUPERMERCADO LOS OCHO OCHOAS S.A.S Y BASES DEL SISTEMA DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Carlos Andrés Ardila

David Posada Cano

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría Inteligencia Negocios

Bogotá D.C, Colombia

27/11/2023

**TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE
SUPERMERCADO LOS OCHO OCHOAS S.A.S Y BASE DEL SISTEMA DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Carlos Andrés Ardila

David Posada Cano

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Inteligencia de Negocios

Director:

David Ocampo Guzmán

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría Inteligencia Negocios

Bogotá D.C, Colombia

27/11/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Resumen

El trabajo de grado se centra en la transformación de la estructura organizativa de Supermercado Los Ocho Ochoas S.A.S, una empresa de carácter familiar que enfrenta desafíos significativos de estancamiento y baja competitividad en el mercado. En respuesta a esta situación, se emprendió un proceso de reestructuración interna con el objetivo de mejorar su funcionamiento y desempeño.

Para alcanzar esta meta, se empleó una metodología que se basó en un análisis exhaustivo interno de la empresa y externo del entorno. Se identificaron las virtudes y debilidades existentes, y se definieron estrategias destinadas a impulsar su competitividad.

Los resultados esperados de esta transformación de la estructura organizativa incluyen mejoras sustanciales en la eficiencia y productividad de la empresa, así como un aumento en la satisfacción y compromiso de los empleados.

En resumen, este trabajo de grado destaca la relevancia de llevar a cabo reestructuraciones internas en las empresas que aspiran a mantenerse y prosperar en un mercado competitivo. La hoja de ruta propuesta para Supermercado Los Ocho Ochoas S.A.S. sirve como ejemplo del camino a seguir en este sentido.

Palabras clave: Estructura organizacional, Competitividad, Empresa familiar, Supermercado, análisis interno y externo.

Abstract

This degree work focuses on the transformation of the organizational structure of Supermercado Los Ocho Ochoas S.A.S. The company, a family business, was in a situation of stagnation and low competitiveness in the market, so it undertook an internal restructuring to improve its operation and performance.

To achieve this objective, a methodology was applied based on the internal and external analysis of the company, the identification of strengths and weaknesses, and the definition of strategies to improve its competitiveness.

The expected results of the changes that are beginning to take place with the transformation of the organizational structure are aimed at a significant improvement in the efficiency and productivity of the company, as well as an increase in employee satisfaction and commitment.

In conclusion, this degree work is another example of the importance of internal restructuring in companies that seek to improve and grow in the market. The route proposed for Supermercado Los Ocho Ochoas S.A.S. serves as an example of the path to be taken.

Keywords: Organizational structure, Competitiveness, Family business, Supermarket, internal and external analysis.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
<i>Descripción del problema</i>	<i>14</i>
<i>Pregunta de investigación</i>	<i>15</i>
<i>Estructura del documento.....</i>	<i>15</i>
Objetivos	17
<i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
Justificación.....	17
Marco Institucional	21
<i>Presentación general la empresa.....</i>	<i>21</i>
<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>22</i>
<i>Productos y servicios ofertados.....</i>	<i>23</i>
<i>Referentes estratégicos.....</i>	<i>24</i>
<i>Análisis del sector</i>	<i>25</i>
Marco de Referencia.....	30
<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>30</i>
La perspectiva clásica.....	30

TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SUPERMERCADO LOS OCHO OCHOAS S.A.S Y BASES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	9
Administración Científica.....	30
Principios administrativos.....	31
Las reglas de la burocracia	32
La Escuela de las Relaciones Humanas	33
Teoría de la Contingencia.....	35
La configuración organizacional.....	38
Visiones Contemporáneas.....	40
Comentarios de cierre.....	44
<i>Evaluación de desempeño</i>	<i>45</i>
Diseño Metodológico.....	49
<i>Tipo de investigación.....</i>	<i>49</i>
<i>Análisis externo.....</i>	<i>49</i>
Componentes del PEEST	50
<i>Análisis interno.....</i>	<i>52</i>
<i>Muestra.....</i>	<i>54</i>
<i>Identificación de las variables.....</i>	<i>54</i>
Diagnóstico Organizacional.....	55
<i>Análisis externo.....</i>	<i>55</i>
Político.....	55
Económicos	57
Ecológico:.....	59
Sociales.....	61
Tecnológicos	63
<i>Hallazgos principales del modelo PEEST.....</i>	<i>65</i>

TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SUPERMERCADO LOS OCHO OCHOAS S.A.S Y BASES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	10
<i>Análisis interno</i>	66
Direccionamiento estratégico.....	66
Gestión humana	67
Cultura organizacional	68
Estructura	69
Logística	71
Resumen de los componentes aplicados del MMGO.....	72
Propuesta	73
<i>Creación del cargo para analista de talento humano y relaciones laborales</i>	73
<i>Analista de infraestructura y bienes muebles</i>	74
<i>Reinventar a los Administradores de Sede</i>	75
<i>Del Gerente General</i>	76
<i>De los auxiliares</i>	77
<i>Relación con el proveedor del software operacional – TI</i>	77
<i>Sobre el Coordinador de Domicilios</i>	78
<i>Nuevo organigrama</i>	79
La ruta de transición	80
<i>Fase 1 → primeros 30 días</i>	80
<i>Fase 2 → día 31 hasta el 75</i>	81
<i>Fase 3 → día 76 hasta el 120</i>	81
<i>Evaluación de desempeño</i>	81
Herramientas sugeridas para la Evaluación de desempeño	82
Conclusiones y Recomendaciones	83

TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SUPERMERCADO LOS OCHO OCHOAS S.A.S Y BASES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	11
<i>Conclusiones</i>	83
<i>Recomendaciones</i>	85
Referencias	87
A.Anexo. Conversatorio con los empelados sobre los cambios pretendidos.....	95
B.Anexo. Presentación sobre la transición.....	96
C.Anexo. Explicitud de los referentes estratégicos del Supermercado.....	97
D.Anexo. Encuesta temprana de seguimiento	98

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Tejido Empresarial por Tamaños para la vigencia 2021	12
Figura 2. Estructura organizacional informal	22
Figura 3. Pareto de Facturación: referencias de producto durante la vigencia 2022. 24	
Figura 4. Proyección de la Población de los centros poblados y zonas rurales	26
Figura 5. Oferentes por Participación de Mercado	27
Figura 6. Proceso Administrativo de Jules Henri Fayol Le Maire	31
Figura 7. Áreas funcionales según Jules Henri Fayol Le Maire	32
Figura 8. Las tecnologías y las formas de organización según James D. Thompson	38
Figura 9. Los 5 mecanismo de control para la coordinación según Henry Mintzberg	39
Figura 10. Las cinco partes fundamentales de la organización de Henry Mintzberg.	40
Figura 11. comportamiento líneas vs exponencial de Salim Ismail	42
Figura 12. Elementos del diseño organizacional según Richard L. Daft	43
Figura 13. Fortalezas y debilidades de las estructuras organizacional conforme a Richard L. Daft	44
Figura 14. Modelo PESTEL para el análisis del entorno	50
Figura 15. La pirámide del MMGO	53
Figura 16. Ruta de mejora a partir del MMGO.....	54
Figura 17. Sello para ultraprocesados.....	57
Figura 18. Variación anual del IPC a diciembre.....	58
Figura 19. Variación cuatrienal del comercio 2023 / 2019	61
Figura 20. Resultados del componente de Direccionamiento estratégico.....	66
Figura 21. Resultados del componente de Gestión Humana.....	67
Figura 22. Resultado del componente de Cultura Organizacional	68

Figura 23. Resultados del componente de Estructura Organizacional.....	69
Figura 24. Resultados del componente de Logística	71
Figura 24. Nueva estructura organizacional formal	79

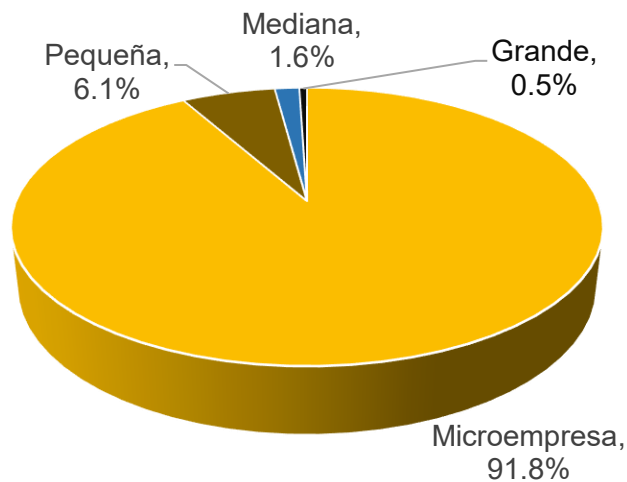
Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Supervivencia de nuevas empresas en Colombia.....	12
Tabla 2. Variación real de las ventas por grupos de mercancías	28
Tabla 3. Tendencia a la organización mecanicista/orgánica según Tom Burns y G. M. Stalker	36
Tabla 4. ¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?	46
Tabla 5. Problemas más comunes de la evaluación de desempeño.....	47
Tabla 6. Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.....	47
Tabla 7. Tipología de la investigación.....	49
Tabla 8. Variables para el análisis interno	54
Tabla 9. Resumen del análisis PEEST	65
Tabla 10. Resumen del análisis MMGO	72
Tabla 11. Comparación de plataformas	82

Introducción

Para el año 2021, el tejido empresarial formal registrado en el RUES era de 1'628,681 unidades económicas según (Confecámaras, 2022), las cuales, conforme a la categorización de tamaños establecidos en la Ley 590, posteriormente modificada por la Ley 905, se distribuían de la siguiente manera:

Figura 1. Tejido Empresarial por Tamaños para la vigencia 2021



Nota. elaboración propia con base en cifras de (Confecámaras, 2022)

Al respecto de la supervivencia de las nuevas empresas en Colombia, la misma Institución procesó las cifras del RUES y encontró:

Tabla 1. Supervivencia de nuevas empresas en Colombia

		Cohorte 2014	Cohorte 2015	Cohorte 2016
Empresas creadas		247126	264150	294885
Supervivencia%	1 año	68.8%	69.4%	71.4%
	2 años	57.2%	58.5%	59.9%
	3 años	48.7%	49.6%	50.6%
	4 años	41.4%	41.9%	40.5%
	5 años	33.9%	30.7%	33.1%

Nota: adaptación de (Confecámaras, 2022)

Ahora bien, al hacer una revisión más detallada por tamaños, Confecámaras (2016) calculó tasas de supervivencia del 71.4% para las unidades económicas que iniciaban operaciones como grandes empresas, un 68% para las medianas, 60% para las pequeñas y un preocupante 29.1% para las microempresas. En ese orden, es posible considerar que el ecosistema empresarial colombiano es especialmente hostil con las micro y pequeñas empresas.

La evidencia de dicha hostilidad se resume en la edad de las unidades económicas para la vigencia 2017 revisada por Confecámaras (2018). El 32% del tejido empresarial son startups - 2 años o menos -, y de esas startups, el 99.87% se concentraban en el sector micro y pequeñas empresas, y solo un 0.13% se ubicaban como medianas o grandes empresas. En contraste, se estimó que las empresas maduras – más de 10 años – representaban el 23% de la masa empresarial donde el 95.34% eran micro y pequeñas, y el 4.66% era empresas de mayor tamaño, una diferencia frente a las startups de 4.53 puntos porcentuales que representa cerca de 70,000 empresas.

En síntesis, la supervivencia y crecimiento de una mediana o gran empresa en Colombia es marcadamente superior respecto a las empresas de menor tamaño, y si bien las causas imputables a esta diferencia pueden ser endógenas o exógenas a la unidad económica, dado que los factores internos son competencia de la organización objeto de estudio, el presente proyecto se acotará en estos.

Al respecto, Serrano & Callejas Mendoza (2015) realizaron una revisión bibliográfica de las causas internas más reseñadas en la literatura sobre mortalidad de micro, pequeñas y medianas empresas en el contexto colombiano. Los autores encontraron que las más importantes son las capacidades directivas y estratégicas, capital humano y cultura organizacional, gestión financiera, también operativa, además de reconocimiento del

entorno y mercado; nótese que varios aspectos se pueden abordar desde el **Business Intelligence** –en adelante **BI**-.

Por su parte, en el ámbito puntual de las problemáticas recurrentes en **empresas familiares** – en adelante **EF** - (Perez & Palacios Arévalo, 2007) referencian la resistencia a cambios divergentes de visión del fundador, escasa reinversión en la empresa, enfoque en comercialización sin valor agregado, contabilidad netamente tributaria sin aportar insumos a la toma de decisiones, inexistencia de una cultura de evaluación del rendimiento y productividad, y débil relacionamiento con agentes externos.

Volviendo al trabajo de Serrano & Callejas Mendoza (2015), en torno al manejo del capital humano, los señalamientos apuntan a un manejo inadecuado en relación con la gestión operativa de la empresa y satisfacción de los empleados, así mismo señalan que la consolidación de una estructura sencilla y flexible podría ser aprovechada por las MiPymes en cuanto a su adaptación al cambio.

En ese orden, materializar la adaptación al cambio en relación con la gestión del talento humano, es ineludible entrar en el campo teórico del diseño organización que según Pulgar Vidal (2015) se trata de “crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia”. No obstante, llevar a cabo un proceso de planeación necesario para alcanzar la estructura adecuada puede ser especialmente traumático para las micro y pequeñas empresas que suelen dejar al mínimo la visión estratégica propia del BI, por estar concentradas en la operación del día a día, en consecuencia, se plantea el problema de investigación.

Descripción del problema

Aunque el supermercado Los Ochoas comenzó operaciones desde 2002, su transición desde la informalidad a la formalidad – con todo lo que ello implica – sucedió en septiembre de 2016. En cuanto a su historia administrativa, básicamente ha sido guiado durante los

años por la intuición gerencial, financiera y operativa de su fundador, accionista principal y gerente general José Javier Ochoa Garcés. Afortunadamente la intuición ha bastado para superar los conflictos característicos de una empresa familiar, sortear las volatilidades del mercado, además la demanda local ha estimulado el crecimiento de la compañía, no obstante, en tiempos donde la competencia cada vez se vuelve más tecnificada, informada y ágil, es necesario transformar estratégicamente la rudimentaria estructura organizacional actual, por una que desde la perspectiva del BI, permita seguir el ritmo del mercado, reducir la centralización, fundamentar la toma de decisiones en datos, orientarse al cliente y realizar analítica para la mejora constante.

Pregunta de investigación

Considerando sus características familiares ¿Cómo puede Supermercado los Ocho Ochoas S.A.S mejorar su rendimiento empresarial mediante la modernización de su estructura organizativa y cuales debería ser las bases para su sistema de evaluación de desempeño?

Estructura del documento

La estructura del documento se compone de varias secciones. Inicia con la definición de los objetivos del trabajo, seguido de una contextualización detallada de la empresa, abordando aspectos como su funcionamiento, portafolio y una revisión exhaustiva del sector, destacando diferentes oferentes y grupos de productos relevantes. A continuación, se consolida el marco teórico, que abarca diversas corrientes relacionadas con la problemática, tales como la Administración Científica, la Escuela de las Relaciones Humanas y la Teoría de la Contingencia, entre otras. Posteriormente, se presenta el diseño metodológico y la aplicación, detallando el uso del modelo PEEST para el análisis externo y el MMGO en cinco de sus componentes para el análisis interno. La siguiente sección

utiliza los resultados de estos modelos para elaborar la propuesta de cambio, delineando una posible ruta de transición por fases y ofreciendo recomendaciones finales.

Objetivos

Objetivo general

Desde la analítica y empirismo de la empresa, construir una propuesta de estructura organizacional para Supermercado los Ocho Ochoas S.A.S y proponer herramientas para implementar una evaluación de desempeño sistematizada.

Objetivos específicos

- Revisar la literatura científica relacionada con las mejores prácticas en estructuras organizacionales y sistemas de evaluación de desempeño, considerando su caracterización de EF.
- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual.
- Actualizar la disposición organizacional basados en la teoría y experiencia del Supermercado.
- Elaborar la ruta de transición para su implementación mediante la definición de actividades precisas.
- Llevar a cabo procesos de sensibilización y brindar apoyo a la gerencia en las primeras etapas de la transición hacia la nueva estructura.

Justificación

Los beneficios que se esperan para Supermercado los Ocho Ochoas S.A.S del presente trabajo dirigido se agrupan en tres categorías que serán ampliadas más adelante, estas son, 1. Eficiencia en los procesos, 2. Adaptación al cambio y 3. Progreso de la cultura directiva.

En cuanto a la eficiencia de los procesos, una adecuación de la estructura organizacional del Supermercado contribuiría al definir claramente las funciones y responsabilidades de cada integrante de la organización -haciendo énfasis especial en los

miembros de la familia-, se reducirían las confusiones en el trabajo, lo que a su vez aumentaría la productividad al minimizar los esfuerzos duplicados.

En segundo lugar, se busca que la nueva estructura organizacional facilitará futuras evoluciones y adaptaciones de la empresa, permitiendo por ejemplo la adopción de nuevas tecnologías. Asimismo, la ya mencionada definición de funciones permitirá una mejor coordinación y gestión de los procesos. Cada empleado será responsable por su área y deberá rendir cuentas por ella; y si su desempeño es deficiente, se utilizará la evaluación de desempeño como un primer insumo informacional para tomar decisiones adecuadas y oportunas.

En cuanto al manejo directivo de la compañía, se espera que el acompañamiento de los administradores en el desarrollo de este proyecto sea el inicio de una gestión empresarial más formal, estructurada y estratégica. Esta implementación podría cambiar la cultura directiva actual, que se basa en la intuición, hacia una cultura más tecnocrática. La meta es impulsar el cambio y la mejora continua en la compañía, fortaleciendo su capacidad para adaptarse y competir en un entorno empresarial cada vez más tecnológicamente complejo.

Ahora bien, respecto a la viabilidad es importante señalar que la construcción de la propuesta debe apoyarse en dos pilares, por un lado, el sustento teórico, y por el otro, la propia experiencia de la compañía. Respecto al sustento teórico, desde la Universidad Ean se cuenta con el acceso a robustas bases de datos y docentes peritos en temáticas administrativas que pueden brindar asesoría. Así mismo, se resalta que los maestrandos tienen cercanías con los directivos, por lo cual, recolectar los aportes experiencias de la empresa para incorporarlos en la propuesta puede ser cómodamente materializado mediante entrevistas, encuestas, análisis de documentos, grupos focales, observación o

cualquier combinación de estos métodos. Lo anterior, sin dejar de lado el contexto tecnológico posible para la empresa.

Por añadidura, es de mencionar que este trabajo se puede enmarcar dentro de las líneas de investigación del grupo de investigación de la Universidad Ean G3PyMes liderado por Omar Alonso Patiño, PhD. Las raíces de este grupo provienen de investigaciones desde 1995, que para el año 2001 derivaron en su conformación formal. Su objetivo declarado es “asimilar, generar, adaptar y probar como un todo articulado, enfoques y herramientas gerenciales para las grandes, medianas y pequeñas empresas” (Universidad EAN, n.d., para. 3) y hoy se encuentra cataloga en A1 según la última convocatoria de Grupos MinCiencias 2021.

En lo referente a la transición hacia la nueva estructura organizativa del Supermercado, gran parte dependerá de la receptividad de los empleados, por lo cual, la comunicación efectiva de los beneficios esperados adquiere un carácter fundamental. A modo de compendio, los beneficios que el personal puede esperar del proyecto incluyen una definición más clara de funciones y responsabilidades, incidencia en la toma de decisiones y cierta libertad para innovar en la realización de sus tareas.

En cuanto al sistema digital de evaluación de desempeño, se construirá su sustento y se preseleccionará la herramienta base. Para desarrollar e implementar se necesitan recursos financieros y técnicos, tales como hardware, software, tiempo para su construcción y pruebas, así como también capacitación. En ese orden, el interés y respaldo de la alta dirección en el proyecto será crucial para la asignación de los recursos necesarios.

Otro aspecto para considerar, si la gerencia decide implementar la evaluación, es la aceptación de los empleados sobre el sistema, por lo cual, será importante involucrar al

personal en el proceso de diseño y comunicar claramente los objetivos y beneficios del sistema para que comprendan y acepten la herramienta.

Marco Institucional

Presentación general la empresa

Supermercado Los Ocho Ochoas S.A.S. es una empresa de carácter familiar – EF -, lo que significa que más del 50% de su capital está en manos del grupo familiar. Inició sus operaciones en la economía informal en el año 2002. y tránsito a la formalidad en septiembre de 2016. Geográficamente se ubica en el municipio de Envigado, en el departamento de Antioquia, y durante toda su historia, se ha dedicado al comercio al por menor de víveres y abarrotes, elementos de higiene, bebidas alcohólicas, entre otros productos, por lo cual, pertenece al sector terciario. En la actualidad, cuenta con dos sedes bajo el formato de autoservicio y entrega pedidos a domicilio en la zona.

En cuanto a sus clientes, registran en su base de datos cerca de 6.250 clientes; sin embargo, los registros no se actualizan por actividad reciente. A criterio de la Administración, para la vigencia 2022 realizaron ventas con aproximadamente 3.000 clientes regulares (personas, hogares y empresas) y otras más a clientes de una sola venta. Acerca de las características sociodemográficas de los consumidores, la gran mayoría son estrato 3 con una capacidad adquisitiva media, siendo marcadamente menor para los que acuden a la Sede Fundadora.

En términos de ingresos, para la vigencia 2020 los ingresos operacionales fueron de \$3'491M, para el 2021 ascendieron a \$3'856M y a septiembre de 2022 ascendían a \$3'895M.

En relación con los proveedores, se abastecen de cerca de 150 empresas distintas, de los cuales, destacan por cuantía Nutresa, Quala, Altipal, John Restrepo, Aburra, Distribuidora San Fernando, Tropitodo y Tropicana.

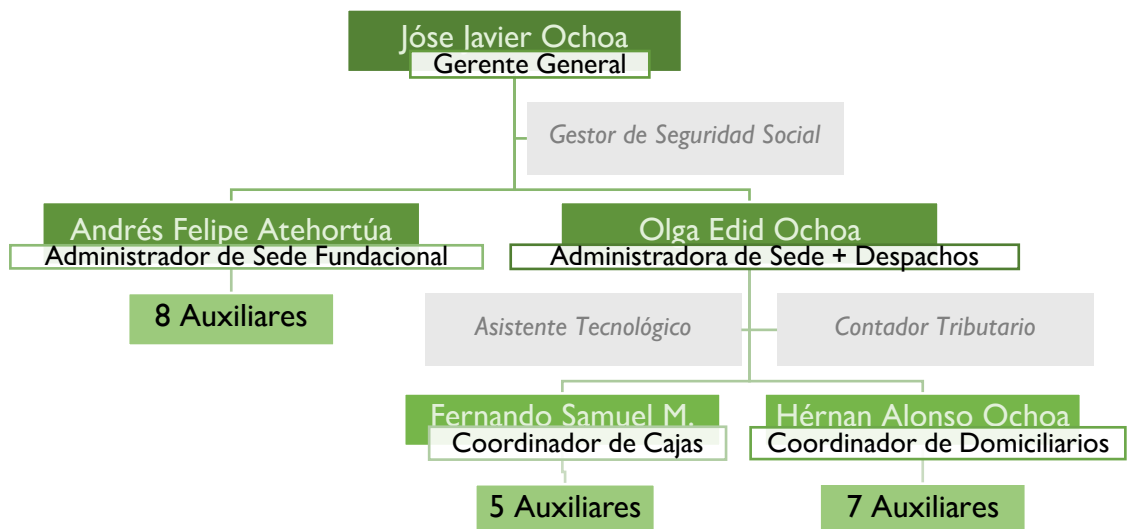
Estructura organizacional

En lo referido a capital humano, la planta se conforma por 25 empleados vinculados (8 de los cuales tienen parentesco familiar) y 3 son externos que reciben remuneración por sus actividades de soporte tecnológico, gestión de seguridad social y contabilidad tributaria.

En lo que respecta al carácter familiar, es de señalar que aún no han alcanzado la madurez organizacional para separar totalmente los problemas relacionales de la familia con el manejo de la empresa, un aspecto fundamental pues como señala (Arrieta, 2008) “todas las empresas familiares exitosas que logran multiplicar la generación de valor a través del tiempo suelen tener políticas muy claras para regular la relación entre los familiares y la compañía”

Ahora bien, actualmente la compañía no cuenta con un organigrama oficial, pero estructuralmente su funcionamiento se esquematiza a continuación:

Figura 2. Estructura organizacional informal



Nota. Elaboración propia con base en entrevista al Gerente General

En esencia, cada sede tiene un administrador encargado de cumplir con los procesos necesarios para la operación; sin embargo, la Sede Fundacional se distingue del segundo punto de venta porque no realiza domicilios desde el 2015, año en que la gerencia decidió centralizar los despachos para reducir los errores logísticos que venían cometiendo, por ejemplo, duplicidad de envíos. Al respecto, es de mencionar que la decisión de centralización ha sido exitosa, más aún si se tiene en cuenta que ambas sedes están distanciadas por menos de 1km.

Respecto al Contador Tributario y Asistente Tecnológico, éstos trabajan como contratistas externos debido a que la empresa no cuenta con la capacidad financiera para contratarlos como empleados permanentes. Además, el nivel de actividades que desempeñan actualmente no justifica la contratación de personal adicional, de manera similar al Gestor de Seguridad Social.

Sobre los auxiliares, ubicados en la base de la estructura, ha de notarse que no tienen ninguna distinción, ello se explica porque actualmente sus funciones son variables de acuerdo con el nivel de actividad y empleados de turno. Ejemplificando, un auxiliar puede operar la caja en la mañana, llevar domicilios al medio día y abastecer los bastidores al cerrar su jornada.

Acerca del Gerente, se encarga de direccionar la empresa y tomar las decisiones más importantes, para lo cual, informalmente tiene en cuenta el criterio de sus subordinados. De igual manera, también realiza actividades operativas cuando el nivel de actividad lo requiere, o por el simple gusto de su oficio.

Productos y servicios ofertados

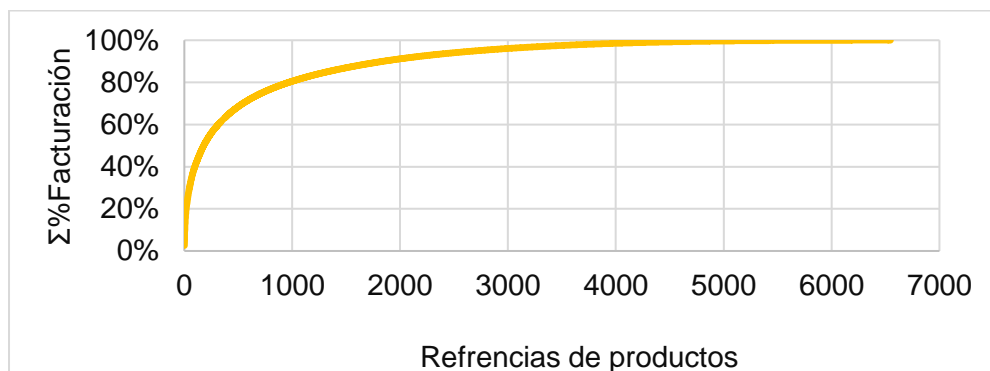
En lo que concierne al portafolio de la empresa, ofrecen servicios bancarios mediante un punto de atención – PAC – de Bancolombia, el banco con mayor penetración en el mercado regional, también servicios de recargas telefónicas, pago de servicios públicos,

cambio de monedas y lógicamente la actividad que genera más ingresos, el comercio de víveres y abarrotes diversos.

En lo referido a los servicios diferentes a la comercialización de mercancías, su carácter es marginal en cuanto a los ingresos se trata; sin embargo, la administración los considera esenciales para atender las necesidades de los consumidores, atraer un público mayor, darse a conocer y continuar fidelizando una clientela frecuente.

Profundizando en la venta de víveres y abarrotes, el Supermercado cuenta con una oferta de 6.500 referencias distintas de gran variedad de productos, siendo los productos con mayor participación en las ventas los huevos, papa, aguacate y leche. A continuación, se presenta el Pareto de facturación por referencias de producto durante la vigencia 2022.

Figura 3. Pareto de Facturación: referencias de producto durante la vigencia 2022



Nota. Elaboración propia con base en facturación 2022 de la empresa.

Referentes estratégicos

Pasando al componente estratégico, hasta el 2022 la compañía no tenía definida una misión, visión y valores; esto fue subsanado en un trabajo previo que los maestrados desarrollaron con la empresa, de este modo se constituyó:

1. **Misión:** Ofrecer víveres y abarrotes con una sonrisa y buenos precios
2. **Visión:** Ser un referente en el 2025 para la comunidad de Envigado, siendo reconocidos por la excelencia del servicio y la cercanía con el cliente.

3. **Valores corporativos:** Servicio al cliente, Trabajo en equipo, Empatía, Innovación, Honestidad y Transparencia.

Los tres elementos especificados, corresponden con su enfoque diferenciador respecto a la competencia, el servicio cercano y familiar. En el marco analítico de Porter (1998) se podría clasificar la estrategia de la empresa como diferenciación dentro de las competitivas genéricas.

No por lo anterior, la compañía se encuentra exenta de los mecanismos del mercado al competir por precios; sin embargo, las estrategias de enfoque – bajo costo y mejor valor – se encuentran lideradas por competidores *hard discounters* como Tiendas D1, o *markets* con formatos dirigidos a clientes con mayor poder adquisitivo como Consumo o Carulla.

Análisis del sector

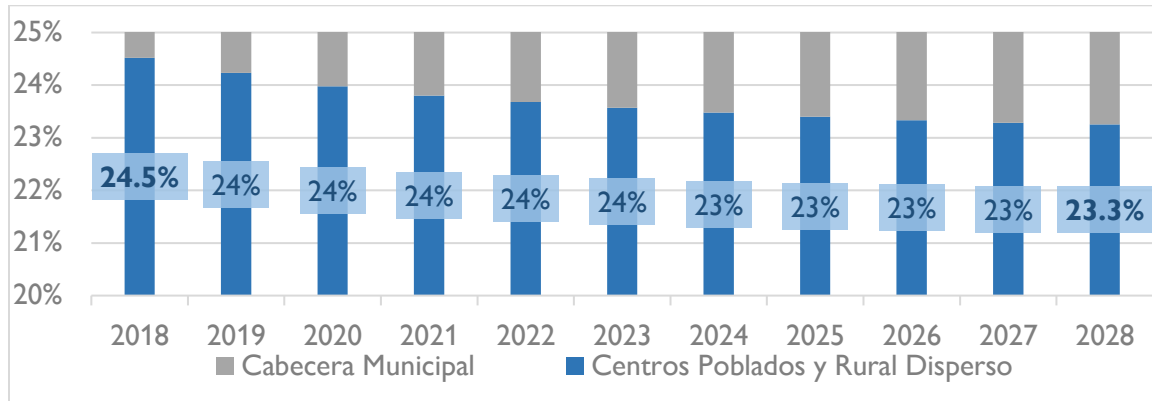
Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística a cierre de 2022, el comercio al por menor sin combustibles ni vehículos, que incluye los supermercados en la clasificación 4711 de la CIIU Rev. 4 A.C (DANE, 2020a), registro un crecimiento en las ventas reales del 8,8% (DANE, 2023b) respecto al año anterior. Este crecimiento, a pesar de un año marcado por la incertidumbre de las elecciones presidenciales y una inflación, medida por el IPC, de 13.12% (DANE, 2023c), la cifra más alta en 21 años.

Históricamente la demanda del sector se ha mantenido prospera y el mercado ha experimentado cambios que han favorecido su crecimiento en los últimos años. Al respecto, uno de los factores más destacados han sido las dinámicas demográficas y el crecimiento de la población, población que a nivel nacional se encuentra estimada en 52'156.254 personas según (DANE, 2020b).

Agregando a lo anterior, las dinámicas demográficas, la distribución poblacional entre las zonas urbanas y rurales del territorio ha contribuido al fortalecimiento del sector, esto debido al aumento de la densidad poblacional en ciertos municipios, lo cual se traduce en

áreas geográficas más atractivas y competitivas para el sector de supermercados. A continuación, se gráfica la proporción de la población habitante de los centros poblados y zonas rurales dispersas.

Figura 4. Proyección de la Población de los centros poblados y zonas rurales



Nota. Elaboración propia con base en (DANE, 2020b)

Obsérvese que la proporción de población que habita dichas zonas ha ido disminuyendo y la tendencia proyectada es la continuidad de la dinámica.

Ahora bien, en cuanto a la estructura competitiva del sector, el principal actor del mercado es por mucho el hipermercado Almacenes Éxito - empresa que pertenece a conglomerado Grupo Éxito, que a su vez es dueño de Carulla, Surtimax, Super Inter, Surtimayorista y Viva -, también en formato de hipermercado se encuentra Jumbo, PriceSmart y Supermercados Euro, en el formato *hard discount* destaca el revolucionario D1, ARA y recientemente Isimo, y en la categoría de supermercados de conveniencia resalta Olimpica.

A continuación, se presentan el top 10 de la vigencia 2021 de los oferentes - actividad 4711 de la CIIU Rev. 4 A.C – con mayor participación en el mercado.

Figura 5. Oferentes por Participación de Mercado



Nota. Elaboración propia con base en (SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, 2022)

Así mismo, es de mencionar que las plataformas de comercio electrónico como Rappi, Domicilios.com, Merqueo y Cornershop también ofrecen servicios de supermercado en línea; sin embargo, por ahora el modelo de negocio de estas plataformas se centra en la intermediación y no en la venta directa.

A propósito de la competencia y sus tendencias, muchas cadenas de supermercados están invirtiendo en tecnología para mejorar la experiencia de compra en línea y en tiendas físicas, implementando las promociones personalizadas y programas de lealtad, también, hipermercados con servicios de entrega a domicilio, de igual modo, compras en línea y aplicaciones móviles para mejorar la experiencia del cliente.

Continuando con el catálogo de productos que se ofrecen en el sector, en primera medida se debe comprender que la amplitud de este se encuentra correlacionado al formato del supermercado, verbigracia, en los hipermercados incluso se llega a ofrecer tecnología, servicios financieros y viajes, mientras que, en los supermercados de

conveniencia, la oferta es más tradicional al centrarse en alimentos, bebidas, productos de limpieza e higiene personal.

Retomando los datos recolectados y procesados por (DANE, 2023b) sobre las ventas del comercio minorista se construyó la siguiente tabla que resume el crecimiento real de la vigencia 2022 respecto al 2021 por grupos de mercancías.

Tabla 2. Variación real de las ventas por grupos de mercancías

Línea de mercancía	Δ% real
Alimentos (víveres en general)	1.7
Bebidas no alcohólicas	16.4
Bebidas alcohólicas, cigarros, cigarrillos y productos del tabaco	17.6
Prendas de vestir y textiles	19.7
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	28.0
Productos farmacéuticos y medicinales	2.4
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	11.6
Electrodomésticos, muebles para el hogar	0.5
Artículos y utensilios de uso doméstico	15.3
Productos para el aseo del hogar	-6.9
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	18.0
Equipo y aparatos de sonido y video (televisores)	12.3
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	33.1
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	3.8
Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	10.9
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos principalmente de consumo de los hogares	16.8
Total comercio minorista sin combustibles ni vehículos	8.8

Nota. Elaboración propia con base en (DANE, 2023b)

Así mismo, es de reseñar que la promoción y adopción de un estilo de vida más saludable en el país, ha ejercido importantes cambios en los productos que se ofrecen en el sector, tanto por variaciones en los hábitos de consumo como por el mismo marco normativo, con lo cual, cada día se oferta una mayor variedad de productos sanos e incluso han surgido comercios especializados en productos netamente orgánicos.

En términos de marca de producto, el mercado colombiano ha venido experimentado un crecimiento importante de marcas propias, estas han ganado popularidad y terreno frente a las marcas reconocidas debido a su relación calidad-precio, como caso típico, los productos para mascotas. Lo que ha llevado a los supermercados a seguir expandiendo su oferta de productos de marca propia.

Para finalizar, entre los principales retos del sector se encuentra la competencia con los vendedores informales, el abastecimiento debido a los constantes paros camioneros y la deficiente infraestructura de transporte en algunas áreas, y la volatilidad de los precios debido a la dependencia de la tasa de cambio.

Marco de Referencia

Estructura organizacional

En esta sección, se llevará a cabo un recorrido cronológico por la Teoría General de la Administración con el fin de examinar los aportes y posturas más destacados al respecto de la estructura organizacional y su función en la coordinación de recursos.

La perspectiva clásica

Administración Científica

La administración científica fue introducida por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) en medio de la revolución industrial y representó una nueva forma de organizar el trabajo basado en el estudio sistemático y científico de los procesos productivos. Taylor (1911) argumentaba que el éxito de una empresa depende en gran medida de la eficiencia y productividad de sus trabajadores, con lo cual, la aplicación de la división de tareas, metas sobre el rendimiento, estandarización de los procesos - incluso de los movimientos - se vuelven cruciales para la rentabilidad de la compañía.

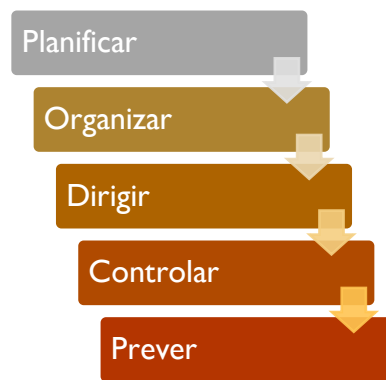
Agregando a lo anterior, también analizó los sistemas de incentivos, en palabras de Hodge (2003) "Taylor abogaba por un sistema de objetivos que recompensaba el trabajo productivo" (p. 22) siendo estas recompensas marcadamente económicas y salariales; con lo cual, se refleja la visión del trabajador como *homo economicus* en la administración científica.

Entre otras, el planteamiento de Taylor cambio la forma como se gestionaban las empresas y "sirvió para fundamentar el supuesto organizacional (...) de que los directores se encargan de pensar y los trabajadores de hacer lo que les dicen" (Daft, 2019).

Principios administrativos

Por su parte, Jules Henri Fayol Le Maire (1841-1925) empleo un enfoque más holístico que le llevo a proponer catorce principios de gestión y cinco funciones primarias de la administración que constituyen el proceso administrativo y sostenía, eran aplicables a cualquier actividad que exija la coordinación de personas, incluidas las organizaciones.

Figura 6. *Proceso Administrativo de Jules Henri Fayol Le Maire*

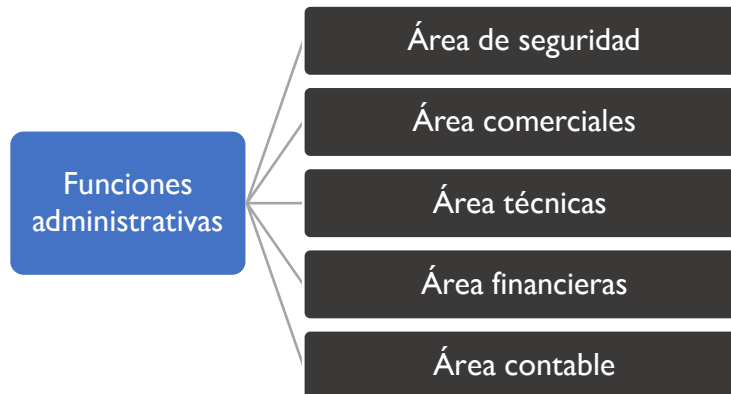


Nota. Elaboración propia con base en Fayol desde (Mejía Trejo, 2023, p. 66-67)

En cuanto a los principios postulados, se denota una clara tendencia hacia la supervisión como modelo de dirección; por ejemplo, se promulga la jerarquía, se introduce el concepto de unidad de mando, y se defiende la autoridad/responsabilidad como mecanismo de funcionamiento.

Adicionalmente, (Fayol, 1930) a partir de idea de que las actividades similares debían ser compartimentadas en una misma unidad, llegó a formular una división del trabajo que incluso distinguía las áreas misionales de las áreas de apoyo (Scott, 2003). Como resultado, una estructura cercana a los organigramas que actualmente se siguen empleando en gran parte de las organizaciones

Figura 7. Áreas funcionales según Jules Henri Fayol Le Maire



Nota. Elaboración propia con base en (Fayol, 1930)

Las reglas de la burocracia

La propuesta de Max Weber (1864-1920) también se gestó en el contexto de la revolución industrial y quedó plasmada en su obra póstuma "Economía y Sociedad" publicada en 1922. En esencia, la burocracia de Weber surge como una forma alternativa al direccionamiento desde la intuición, la subjetividad y el favoritismo (Hodge, 2003b).

La postura de Weber parte de su distinción histórica de tres tipos autoridades en las sociedades, la autoridad tradicional, la carismática y la burocrática. La autoridad tradicional se ve legitimada en las costumbres y tradiciones, la carismática tiene un tinte místico, ideológico y discursivo, y la burocrática se soporta en las leyes justas e impersonales, con lo cual, esta última constituía el escenario idóneo para corregir la administración esotérico.

En el contexto organizacional, los planteamientos Weber (2014) contemplan la división del trabajo, la jerarquía y la estandarización; añadiendo a lo anterior, la formalidad de la comunicación como la necesidad del registro escrito, y la meritocracia como forma de gobierno basado en la habilidad. Con el cumplimiento de los requisitos

burocráticos, Weber consideraba que el camino a la eficiencia estaba definido por el acatamiento del marco normativo formal.

Respecto a la aplicación, la burocracia fue acogida por grandes organizaciones de Estados Unidos durante la época de la segunda guerra mundial gracias a la oportuna traducción de la obra de Max Weber al inglés. Sin embargo, comenzaron a aparecer puntos ciegos en sus planteamientos, especialmente, en el desentendimiento del marco social informal y el comportamiento de los individuos.

La Escuela de las Relaciones Humanas

La Escuela de las Relaciones Humanas surge en un Estados Unidos ad- portas de la Gran Depresión como contrapeso directo a la visión mecánica y deshumanizada de la perspectiva clásica. A modo de ejemplo, considérese la interpretación de (Chiavenato, 2011) sobre la racionalidad burocrática de Weber al afirmar “cuanto más racional y burocrática es una organización, más se convierten sus miembros individuales en engranajes de una máquina, en la que se ignora el propósito y el significado de su conducta.” (p. 21), o la lectura de Celestino Cardiel Hurtado (2015) donde encuentra que antes de la Escuela de Relaciones Humanas existía una “constante relevancia por la productividad y una preocupación marginal por las condiciones del trabajador” (p. 17).

Dentro de esta corriente destaca el trabajo realizado por Roethlisberger y Dickson en la fábrica de Hawthorne de la Western Electric Company - integrante de la American Telephonic and Telegraphic (AT&T) - en la década de 1920 que se encuentra consignado en (Dickson & Roethlisberger, 2003). Los experimentos desarrollados intentaban encontrar una correlación entre la iluminación y la productividad, pero en su lugar, el proceso llevo a los autores a concebir el trabajo como una actividad social compleja, lo cual significa que los aspectos técnicos son insuficientes para explicar la dinámica laboral.

Fruto de su conclusión, recomendaban que el estilo de liderazgo debiese responder a la personalidad y particularidad de los trabajadores, alejándose de la administración deshumanizada, con el fin de alcanzar una integración social que eleve la productividad de la organización.

A los experimentos en Hawthorne se incorporó Elton Mayo en 1927 y extendió el alcance de estos para investigar otros factores diferentes a la iluminación, sus hallazgos fueron publicados por primera vez en 1933. Los resultados de los experimentos condujeron a Mayo sostener la visión de Roethlisberger y Dickson al respecto de la influencia de los factores sociales en la productividad, por lo cual, también promovía la gestión empresarial humanizada y exaltaba el papel de la comunicación, la colaboración y la participación en la toma de decisiones en los incrementos de la eficiencia (Mayo, 2005).

Sumado a eso, encontró interesantes hallazgos como los cambios de puesto que acordaban los trabajadores, un claro indicio del desgaste que implicaba realizar repetidamente una monótona, es decir, la especialización sugerida por los clásicos (Chiavenato, 2019, p. 72).

Otro punto importante derivado de los experimentos fue el entender que el análisis individualizado de la perspectiva clásica sobre la productividad del obrero era deficiente en cuanto no consideraba las propias normas, creencias y expectativas que se generaban en el grupo de trabajo. En la misma línea, su óptica social resultó en una crítica a los sistemas de incentivos netamente salariales, aportado a las bases de lo que actualmente se conoce como salario emocional (Hernández Montero, 2017).

Ahora bien, la Escuela de las Relaciones Humanas no fue ausente a críticas, el autor Nascimento (1972, p. 25) agrupa los contraargumentos en una sobreestimación de la influencia grupal en la productividad, una extensión de sus conclusiones a otro tipo de instituciones no estudiadas, la proposición de soluciones parciales a las problemáticas

sociales presentadas en el ámbito laboral y una sumisión de los objetivos organizacionales, superponiendo la felicidad del individuo, una felicidad que no necesariamente se traducía en retornos para la empresa. Chiavenato (2019) incluso llega a pensar lo siguiente:

Podría parecer que los autores de la escuela de las relaciones humanas se preocuparon exclusivamente por el bienestar y la felicidad de los trabajadores y se olvidaron de que ese aspecto no es la función principal de la empresa, la cual existe para producir bienes y generar ganancias. (p. 90)

Pese a las críticas, la Escuela de las Relaciones Humanas amplió la perspectiva de la teoría organizacional hacia los aspectos informales de éstas, y sus señalamientos aún tienen validez en afirmaciones como “La esencia de las organizaciones está en las personas (...) lo que les proporciona inteligencia, competencias, vida y vigor.” (Chiavenato, 2022, p. 35). Quizás incluso más destacable sea su abordaje metodológico, fundamentado en la experimentación y alejado del distante razonamiento abstracto.

Teoría de la Contingencia

La Teoría de la Contingencia partió de investigaciones para corroborar la perspectiva estructuralista de los clásicos; sin embargo, los hallazgos encontrados indicaban que no existe tal como una estructura formal idónea, y en su lugar, se debe procurar por la adaptación a las condiciones puntuales de cada compañía. Daft (2019) refiriendo a esta corriente relata que “el planteamiento correcto depende de la situación de la organización” (p. 28).

En línea con lo anterior, Burns & Stalker (1961) identificaron que las organizaciones, dependiendo de varios factores contingentes, tendían en mayor o menor medida a ser *mecanicistas*, caracterizadas por la rigidez burocrática, u *orgánicas*, caracterizadas por su capacidad de adaptación a entornos complejos. Dichos entornos “llevan a las empresas a adoptar nuevas estrategias, y las nuevas estrategias exigen distintas estructuras

organizacionales” (Chiavenato, 2019, p. 300). A continuación, resumen de la tipificación encontrada por Tom Burns y G. M. Stalker.

Tabla 3. *Tendencia a la organización mecanicista/orgánica según Tom Burns y G. M. Stalker*

Factor	Orgánica	Mecanicista
Tamaño de la organización	-	+
Estabilidad del entorno	-	+
Rigidez de la cultura	-	+
Orientación de la tecnología	Servicios	Bienes
Orientación de la estrategia	Innovación	Eficiencia

Nota. adaptación de (Burns & Stalker, 1961)

El trabajo de Burns y Stalker sirvió como punto de apoyo para que Toffler (1970) planteara su adhocracia, una propuesta diametralmente opuesta a la burocracia Weberiana. Según Toffler, las estructuras jerárquicas tradicionales son demasiado rígidas y lentas para adaptarse a los vertiginosos cambios del ambiente y la tecnología que se presentan en la sociedad, en ese orden, su presagio era que las organizaciones tendrían que migrar a estructuras mucho más flexibles, descentralizadas, temporales, escalables, interdisciplinarias, de comunicaciones ágiles y orientada a resolver problemas no rutinarios mediante la innovación; lo cual se constituye la adhocracia.

La secuencia lógica del pensamiento de Toffler (1970) es que “cada época produce una forma de organización adecuada a su propio tiempo” (p. 103), y en su visión futurista de un mundo desenfrenadamente dinámico, mundo al cual llamo sociedad superindustrial, se hacía inminente la adhocracia.

Por su parte, Leyland & Woodward (1967) resaltan el papel de la tecnología del sistema productivo como determinante de la estructura, lo anterior mediante el nivel de

estandarización, el cual delimitaba el grado de estabilidad de la organización. A modo de ilustración, Woodward sostenía que entre menos variante era la tecnología de la organización, se podía permitir más niveles jerárquicos (Chiavenato, 2019, p. 304). Esta perspectiva será profundizada posteriormente en la tecnoestructura de Mintzberg.

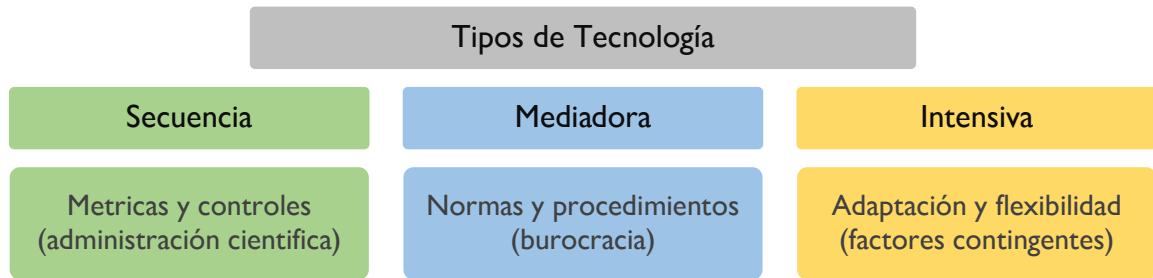
Simultáneamente Lawrence & Lorsch (1967) exploraron cómo diferentes tipos de organizaciones pueden requerir diferentes niveles de diferenciación/integración, y cómo estos niveles pueden variar según el tamaño, la tecnología y principalmente por el entorno de la organización. Es importante aclarar que el concepto de diferenciación en Lawrence y Lorsch básicamente se refiere a la departamentalización, la cual, tiene relación directa con los requerimientos de integración de la empresa.

Para ejemplificar, los autores encontraron que el sector donde se desarrollaba la empresa era muy complejo, la estructura organizacional tendía a estar segmentada en atención a los factores ambientales, lo que aumentaba las necesidades de medios integrados entre las distintas unidades para converger hacia los objetivos globales de la organización.

En línea con los énfasis en el entorno anteriormente descritos, Thompson (1967) concibe la estructura empresarial desde el afrontamiento de la incertidumbre, subdividiendo la organización en un *núcleo técnico* y *unidades transfronterizas* que se encargan de hacer frente al ambiente para blindar al *núcleo técnico* y permitir que este se concentre en la operación.

Adicionalmente y similar a Woodward, Thompson también le dio un papel imperativo a la tecnología como determinante de la estructura de la organización. Distinguía tres variedades de cara al cliente: la tecnología en secuencia, la mediadora y la intensiva; cada una asociada a distintas formas de coordinación como se resume a continuación.

Figura 8. Las tecnologías y las formas de organización según James D. Thompson



Nota. Adaptación de (Chiavenato, 2019, p. 312)

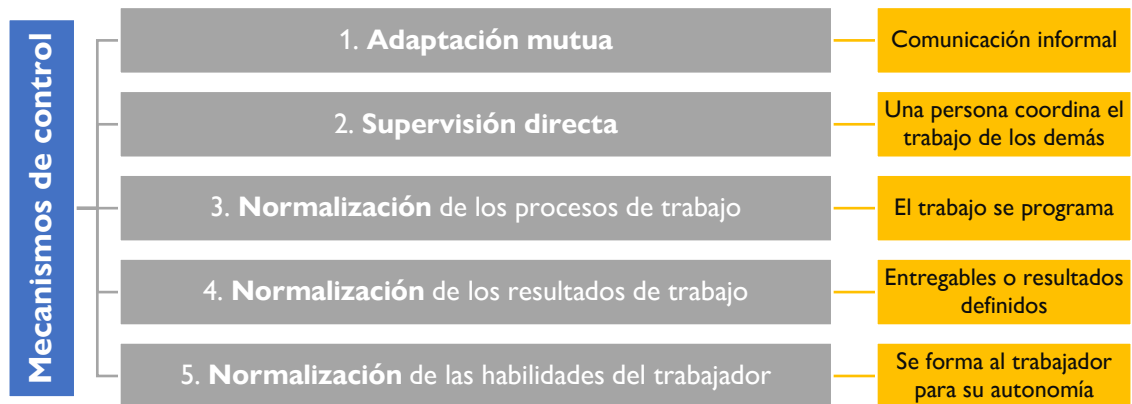
Aunque varios fueron los aportes de la Teoría de la Contingencia, su perspectiva terminó siendo criticada por varios autores, entre ellos Hall (1996) que percibía en toda la corriente una dependencia hacia el ambiente, o si se quiere, un pensamiento determinístico. A sabiendas de que algunas compañías se encontraban en una posición ventajosamente distinta, es decir, ejercían gran control sobre el ambiente y no el ambiente sobre ellas, Hall considera que “la verdadera situación probablemente se encuentra en algún punto entre los dos extremos.” (p. 233) con lo cual el marco de análisis estaba incompleto, se examinaba el ambiente externo y no la organización como parte íntegra de un sistema abierto.

La configuración organizacional

En el pensamiento de Mintzberg, se recoge gran parte de los planteamientos expuestos anteriormente. Desde su postura, la estructura organizacional es “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1995, p. 26).

Al respecto de la coordinación, Mintzberg parte de los planteamientos de Thompson y desde allí, describe cinco mecanismos de control que tienen una influencia determinante en la unidad y la cohesión de la organización. Cabe destacar que, según el autor, los mecanismos pueden ser sustituidos o convivir en una misma organización. Los cinco mecanismos se presentan a ilustrativamente a continuación.

Figura 9. Los 5 mecanismo de control para la coordinación según Henry Mintzberg

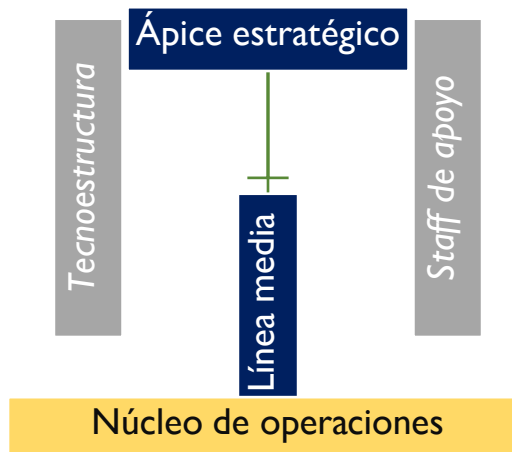


Nota. Elaboración propia con base en (Mintzberg, 1995)

Nótese como los *principios administrativos* de Fayol, se podrían ver reflejados en los mecanismos de supervisión. Por su parte, la *administración científica* de Taylor se configura en la normalización al establecer reglas, mediciones y estandarización de procesos. En cuanto al otro mecanismo, la adaptación mutua, el propio Mintzberg manifestó que no había sido abordada en profundidad desde la literatura. El punto anterior representaba un gran vacío pues, según sus planteamientos, los mecanismos de control a utilizar se encuentran ligados a la complejidad de actividades y al número de colaboradores, en ese orden, justamente son las masas de micro y pequeñas empresas que suelen soportarse en la comunicación informal, un mecanismo de coordinación poco estudiado para la época.

Continuando con la óptica evolutiva empresarial, Mintzberg explicaba que en la medida que las organizaciones pasan del mecanismo de adaptación mutua a esquemas de supervisión, se van creando las jerarquías administrativas; y cuando estas jerarquías van ganando dimensiones, la organización empieza a inclinarse por la normalización como forma de coordinación. Como consecuencia la visión de Mintzberg (1995) finalmente concibe la estructura organizacional como distintas variaciones del siguiente esquema.

Figura 10. Las cinco partes fundamentales de la organización de Henry Mintzberg



Nota. Adaptación de (Mintzberg, 1995, p. 45)

De la figura anterior, destaca especialmente la distinción de una *Tecnoestructura* y un *Staff de apoyo*. La *Tecnoestructura* elementalmente cumplen la función de generadores de normalización del trabajo mediante los procesos, la normalización de *outputs* mediante la planificación y control, y la normalización de habilidades mediante la gestión del talento humano; recuérdese la investigación de Leyland & Woodward.

Por su parte, el *Staff de apoyo* se especializa en soportar las funciones no sustantivas de la organización sin preocuparse por la normalización, en las palabras de Mejía Trejo (2023) el papel del Staff es “proporcionar aspectos laterales para el funcionamiento de la entidad”. Nótese la similitud con (Thompson, 1967a).

Visiones Contemporáneas

Zygmunt Bauman (2000) en “Liquid Modernity” precisa una metáfora de la actualidad que provenía de un estado sólido, previsible y manejable, pero se derritió hacia un estado líquido que se desplaza con ligereza pese a las barreras que se intenten utilizar. Específicamente en el ámbito organizacional, el estado líquido significa un aumento de la incertidumbre, con lo cual, Bauman creía que la estructura de las compañías modernas

debía componerse de una parte líquida - adhocático de Toffler – y una parte fija que mantuviera el núcleo de la organización (Mejía Trejo, 2023b, p. 485).

A renglón seguido se encuentra la Teoría del Caos aplicada al contexto organizacional por Dolan et al. (2003); para su comprensión es necesario partir del trabajo de Lorenz publicado por primera vez en 1963. En su trabajo sobre la atmósfera, Lorenz (2017) interpretó el caos del sistema como el grado de divergencia a partir de pequeñas modificaciones en las condiciones de partida, que, a pesar de presentar grandes variaciones, seguían correspondiendo a leyes precisas. Adicionalmente, Lorenz indicaba que, si bien realizar predicciones sobre sistemas caóticos era muy complejo, podían acontecer fases de equilibrio estables o inestables.

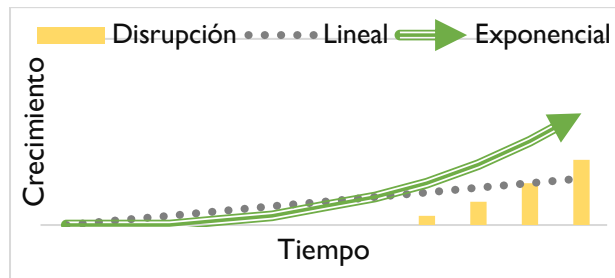
Tiempo después, Dolan et al. (2003) afrontó el contexto organizacional con los conceptos suscritos a la Teoría del Caos. La orientación dada por los autores es que el caos es una ruta de desarrollo a recorrer indefinidamente por las empresas, y que los pormenores de ese camino caóticamente divergente podían ser minimizados si se transita guiado por valores estables, como las metas compartidas.

No obstante, la instauración de valores no es suficiente por sí sola, sostienen que las organizaciones también deben propender hacia la autogestión, la reducción de la burocracia y la flexibilidad estructural (Mejía Trejo, 2023b, p. 493).

Siguiendo adelante, aparece Salim Ismail con el comportamiento exponencial de la organización. Ismail et al. (2016) referencia como diversas compañías crean valor a un ritmo sin precedentes, principalmente soportadas en las tecnologías de la información, un hecho que no había acontecido antes en la historia.

Ahora bien, Ismail sostiene que, para generar y soportar el comportamiento exponencial, las organizaciones deben alejarse de los modelos lineales, incluida la propia estructura de la organización; de lo contrario, nunca se podrá alcanzar la disrupción.

Figura 11. *comportamiento líneas vs exponencial de Salim Ismail*



Nota. Adaptación de (Ismail et al., 2016, p. 35)

Para ejemplificar la no linealidad, uno de los fundamentos de las organizaciones exponenciales es el acceso a recursos no propios, un caso típico son las rondas de inversión de las *startups*.

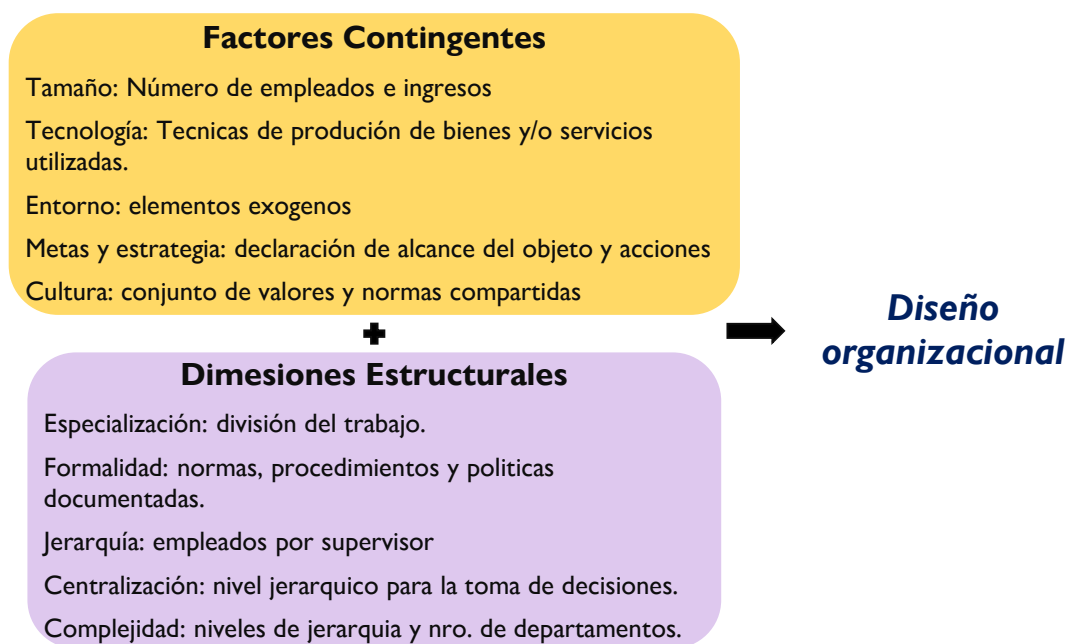
Retomando el eje de estructura organizacional, la visión del comportamiento exponencial también requiere un fuerte componente de escalabilidad, es así pues, como se promulga el *staff on demand*, es decir, la contratación temporal de empleados para tareas o proyectos específicos cuando se requiera, así como también se incita a la descentralización en la toma de decisiones mediante la división del trabajo en equipos autónomos multidisciplinares.

Otro punto destacable del comportamiento exponencial es que el elemento aglutinador de la organización, que en (Mintzberg, 1995) lo desempeñan los mecanismos de control, es la propia identidad organizacional con la incorporación de *Objectives and Key Results* – OKR – como componente íntegro de la cultura.

Para cerrar, se expone la ruta de diseño organizacional de Daft (2019). El autor tiene punto de partida similar al de Mintzberg, afirma que “el aspecto central de una organización es la coordinación de las personas y los recursos para realizar colectivamente las metas deseadas.” (p. 13) con eficiencia y eficacia, para lo cual, se debe balancear la coordinación horizontal y el control vertical. Es interesante señalar la semejanza entre el enfoque temático de Lawrence y Lorsch y el que se presenta aquí.

El marco de análisis propuesto por Daft (2019) reexamina componentes de diversas teorías previamente expuestas, siendo la Teoría de la Contingencia la más evidente. En su argumentación, se sostiene que la consecución de un diseño organizacional apropiado demanda una reflexión meticulosa acerca de los *factores contingentes* que influyen en las *dimensiones estructurales*, las cuales se plasman de manera concreta en la siguiente figura.

Figura 12. Elementos del diseño organizacional según Richard L. Daft



Nota. Elaboración propia con base en (Daft, 2019)

A partir de allí, el autor tipifica diferentes tipos de estructuras —funcional, divisional, matricial, horizontal, de red— y su aplicabilidad dependiendo del contexto, con lo cual se reafirma la fuerte incidencia de la Teoría de la Contingencia en su propuesta. Daft (2019, p. 126) “cada tipo de estructura se aplica en situaciones diferentes y satisface diferentes necesidades” como se ilustra a continuación.

Figura 13. Fortalezas y debilidades de las estructuras organizacional conforme a Richard L. Daft

<p>Funcional - U Agrupación por áreas del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ✓ Especialización de las tareas y una cadena estricta de mando para conseguir el uso eficiente de los recursos escasos • ✗ Escasa flexibilidad e innovación, retrasos en la toma de decisiones.
<p>Divisional - M Agrupación por líneas de negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ✓ Agilidad en toma de decisiones, adecuada personalización ante el entorno de las diferentes líneas. • ✗ Dificultad para aprovechar las economías de escala debido a la no estandarización de las líneas de producción.
<p>Matricial Jerarquía por funciones y jerarquía por productos superpuestas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ✓ Multienfoque al atender productos y funciones • ✗ Inconvenientes para coordinar subordinados al renunciar a la unidad de mando, suele requerir un exceso de reuniones.
<p>Horizontal Agrupación por procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ✓ Orientación a la innovación con capacidad de adaptación y posibilita una visión holística de los empleados sobre la organización. • ✗ Deficiente control y monitoreo sobre el uso de los recursos
<p>Redes Virtuales y outsourcing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ✓ Alta flexibilidad mediante la suma o resta de capital humano, escalabilidad global. • ✗ Problemas para mantener el núcleo de la organización, requiere tiempo para gestionar los conflictos y es desafiante establecer una cultura organizacional.

Nota. Elaboración propia con base en (Daft, 2019, p. 104 - 126)

Daft termina su descomposición por las estructuras aclarando que la generalidad de empresas, especialmente las grandes, no suelen ceñirse a alguno de los enfoques anteriormente ilustrados; en su lugar, adoptan una postura híbrida que combina características de distintas tipologías y que incluso puede variar de geografía a geografía.

Comentarios de cierre

El recorrido teórico hasta aquí expuesto, evidencia marcadas divergencias en las etapas iniciales del pensamiento; no obstante, es importante recordar que las distintas corrientes surgen de contextos específicos con circunstancias concretas que otorgaban cierto grado de validez a los planteamientos presentados.

Sumado a esto, otro elemento para tener en cuenta en las discrepancias teóricas que se han narrado es la enriquecedora interdisciplinariedad de los autores que se han

adentrado en este campo. Desde ingenieros en la revolución industrial como Fayol, hasta el físico teórico Salim Ismail, pasando por sociólogos de la categoría de Paul R. Lawrence

De todas formas, en las posturas más recientes se nota una suerte de convergencia, o por lo menos espectros de análisis mucho más amplios que las corrientes radicales de los comienzos del pensamiento administrativo. Con lo cual, las empresas del hoy tienen bastos fundamentos para asentar estructuras organizacionales mucho más personalizadas en respuesta a sus modelos de negocio, elementos internos y factores circunstanciales.

Evaluación de desempeño

El sistema de evaluación de desempeño es un proceso fundamental en la gestión de la organización, que tiene como objetivo principal medir y evaluar el rendimiento de los colaboradores de esta. Según Cascio y Agins (2014, p.73) el **sistema de evaluación de desempeño** - en adelante **SEDE** - es un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del rendimiento de individuos y equipos para alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. Además, Lawler y Worley (2006) postulan que la SEDE puede ayudar a las organizaciones a identificar y desarrollar el talento interno, optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos empresariales, aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Sin embargo, es importante destacar que la implementación de un SEDE efectivo requiere de un enfoque estratégico que a su vez debe ser un proceso milimétricamente diseñado. En este sentido, DeNisi y Pritchard (2006) indican que un SEDE eficaz debe tener objetivos claros y medibles, criterios de evaluación bien definidos, también, una retroalimentación constructiva y oportuna. Asimismo, debe ser justo, equitativo y estar integrado en los procesos de gestión de recursos humanos de la organización.

Siguiendo las recomendaciones de Cascio y Agins (2014), es fundamental que el SEDE tenga objetivos claros y medibles. Por ejemplo, para el Supermercado como caso

particular podrían fungir como indicadores de rendimiento específicos el número de ventas por caja de cada una de las dos sedes, la satisfacción del cliente, la rotación de inventario, la usabilidad de los aplicativos de información, entre otros.

Además, el sistema debe contar con criterios de evaluación bien definidos, que permitan una medición objetiva e imparcial del desempeño de cada empleado, más aún si se trata de un familiar.

Profundizando en la retroalimentación, DeNisi y Pritchard (2006) señalan que debe hacerse oportunamente y orientarse a términos constructivos, por lo que podría ser útil establecer reuniones periódicas con cada empleado para revisar su desempeño y proporcionarles orientación sobre cómo mejorar teniendo en cuenta la previa definición de sus funciones en la estructura organizacional.

Lo que es más, un SEDE efectivo no solo beneficia a la organización, sino que también puede ser beneficioso para los propios empleados. Como señalan Cardy y Leonard (2014, p.97), la retroalimentación y la evaluación del desempeño pueden ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos de desarrollo y mejorar su rendimiento en el trabajo.

Por este motivo, se destaca los aportes de Alles, M. A. (2002, p. 28) donde responde ¿Para que funciona un SEDE? Son dos premisas fundamentales, primero mejora el rendimiento del empleado y segunda, mejora los resultados de la organización. Sirva esta ilustración:

Tabla 4. *¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?*

¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?
Fuentes de datos del rendimiento de los colaboradores como de la organización
Detectar necesidades de capacitación
Descubrir inquietudes del evaluado
Encontrar a una persona para un puesto
Oportunidad para que empleados y líderes analicen como están haciendo las cosas
Definir salarios o promociones

Nota. Adaptado de Alles, M. A. (2002).

De igual manera, menciona los problemas más comunes de un SEDE efectivo, como se muestra a continuación:

Tabla 5. *Problemas más comunes de la evaluación de desempeño*

Problemas más comunes de la evaluación de desempeño
Carencia de normas
Utilización de criterios subjetivos
Aplicación de criterios poco realistas
Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador
Errores del evaluador
Comunicaciones negativas

Nota. Adaptado de Alles, M. A. (2002).

En esa misma línea, también es importante reconocer que la implementación de un SEDE puede tener desafíos y limitaciones de otra índole como la resistencia de algunos empleados, la falta de claridad en los objetivos, criterios de evaluación y la dificultad para medir aspectos cualitativos del desempeño.

Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones tomen en cuenta estas limitaciones, trabajen para mejorar continuamente su SEDE para que sea más efectivo y beneficioso tanto para la organización como para los empleados. Teniendo en cuenta esto, se elabora la comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño para elegir en el Supermercado, el método por resultados dadas sus ventajas.

Tabla 6. *Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño*

Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño:		
	Ventajas	Desventajas
Métodos de las características	De fácil y rápido diseño y – por lo tanto, de menor coste. Fáciles de usar.	No son útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.

Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño:		
	Ventajas	Desventajas
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Nota. Adaptado de Adaptado de Alles, M. A. (2002, p. 38)

Agregando a lo anterior, el sistema de evaluación de desempeño es una herramienta clave para mejorar el rendimiento de los empleados y aumentar la productividad de la organización, en esta medida, son un sistema de información, según Whitten, Bentley y Dittman (2004, citado en Fernández, 2006), los sistemas de información son un conjunto de datos, procesos, personas y tecnología que interactúan entre sí, para extraer, transformar y almacenar información necesaria para el óptimo funcionamiento de las organizaciones, el análisis de los datos recopilados a través del SEDE puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones informadas.

Por último, SEDE y BI pueden colaborar de manera conjunta para potenciar el rendimiento de los empleados y el éxito global de la organización, siempre y cuando se lleve a cabo de manera adecuada, considerando la retroalimentación de los empleados. La recopilación y análisis de datos relacionados con el propio SEDE pueden ofrecer información sumamente valiosa para respaldar decisiones bien fundamentadas y promover una mejora constante en el rendimiento general de la organización.

Diseño Metodológico

Tipo de investigación

Tabla 7. *Tipología de la investigación*

Descriptor	Tipología	Justificación
Propósito	Aplicada	Se busca entregar resultados que tengan una aplicación práctica y un impacto real, aunque estén basados en fundamentos teóricos.
Profundidad	Descriptiva	Se cuenta con una cantidad suficiente de información para realizar un trabajo detallado y preciso.
Tipos de datos	Mixta	El análisis se basa en datos tanto cualitativos (no estructurados) como cuantitativos (estructurados).
Inferencia	Deductiva	Se obtienen conclusiones particulares y contextualizadas a la empresa a partir del estudio de patrones generales.
Temporalidad	Transversal	La investigación se realiza en un momento específico en el tiempo y no se extiende a lo largo de un periodo determinado.

Nota. Elaboración propia

Análisis externo

Para comprender los factores externos a los cuales el Supermercado los Ocho Ochoas S.A.S puede estar más expuesto, se elige el modelo PESTEL o PEEST. Este modelo de análisis permite evaluar el entorno macro del supermercado en términos de los factores políticos, económicos, ecológicos, sociales o tecnológicos que podrían afectar el desempeño de la organización.

Figura 14. Modelo PESTEL para el análisis del entorno



Nota. Elaboración propia

Este modelo permite identificar tendencias emergentes, anticipar riesgos y adaptar las estrategias empresariales para mantener la competitividad y el éxito a largo plazo.

Componentes del PEEST

Con base en (Gutiérrez Rojas & Restrepo Correa, 2017) se explican cada uno de los componentes del modelo.

Político: Se refiere a la intervención gubernamental en la economía, abarca elementos como la política gubernamental, la estabilidad o inestabilidad política en los mercados internacionales, la política de comercio exterior, las restricciones comerciales, entre otros. Al respecto, las organizaciones deben demostrar la capacidad de adaptarse

tanto a la legislación vigente como a las futuras previstas pues resulta evidente que los factores políticos tienden a tener repercusiones sustanciales en las organizaciones y en sus estrategias comerciales.

Económico: Los componentes de naturaleza económica no solo ejercen una influencia sustancial en las operaciones comerciales de una entidad y su rentabilidad, sino que también aportan a la comprensión integral del entorno empresarial. Estos elementos engloban factores macroeconómicos tales como los ciclos económicos, el costos de los insumos, los tipos de cambio, los niveles de inflación, la demanda nacional, las tasas de interés, entre otros, brindando valiosos aportes para la formulación de estrategias empresariales informadas y sostenibles.

Ecológico: El factor ecológico abarca aspectos esenciales como las leyes de protección ambiental, regulaciones sobre consumo de energía y reciclaje de residuos, así como la inquietud respecto al calentamiento global. Esta dimensión no solo se limita a consideraciones normativas, sino que también aborda la evolución de la percepción social en torno a prácticas sostenibles, lo cual puede incidir significativamente en la reputación y competitividad de las organizaciones incentivándolas a adoptar prácticas comerciales éticas y sostenibles.

Social: Incluye elementos como el crecimiento demográfico, la distribución por edades, la conciencia de la salud, las actitudes hacia la carrera, los cambios en gustos o modas que influyen en los patrones de consumo, variaciones en los niveles de ingresos, ajustes en la dinámica poblacional, entre otros. Estos factores revisten un interés particular debido a su impacto directo en la comprensión de los clientes por parte de los vendedores y en los motivadores que impulsan sus comportamientos.

Tecnológico: Implica la evaluación de la influencia de la innovación y el progreso tecnológico desde aspectos como la velocidad de adopción de nuevas tecnologías, la

obsolescencia de las existentes, y las inversiones dedicadas a la investigación y desarrollo. También se puede considerar la automatización y la influencia de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial en las operaciones y el empleo. En conjunto, este componente proporciona una comprensión integral de cómo las tendencias y avances tecnológicos pueden afectar la eficiencia operativa y la competitividad de las organizaciones en el entorno empresarial.

Análisis interno

El instrumento por utilizar para el análisis interno es el **Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones** – en adelante **MMGO** - desarrollado por el grupo de investigación G3PyMEs de la Universidad Ean y cuyo objetivo es “el análisis situacional y mejoramiento, en pequeñas y medianas empresas, basado en un enfoque sistémico y holístico para diseñar e implementar una ruta de cambio hacia la innovación de la gestión” (Perez Uribe et al., 2009, p. 19) . El modelo proviene de investigaciones que se han desarrollado la Universidad Ean desde 1995 y se consolidó formalmente como MMGO entre 2001 y 2002.

A través de los años, el modelo ha sido actualizado, depurado y contextualizado con aplicaciones especificadas a diferentes sectores empresariales. La versión más reciente del modelo, que data de marzo de 2017, dispone de dieciséis, no obstante, para el propósito del presente trabajo dirigido, se aplicarán los siguientes componentes del modelo, los cuales están correlacionados con el marco teórico construido:

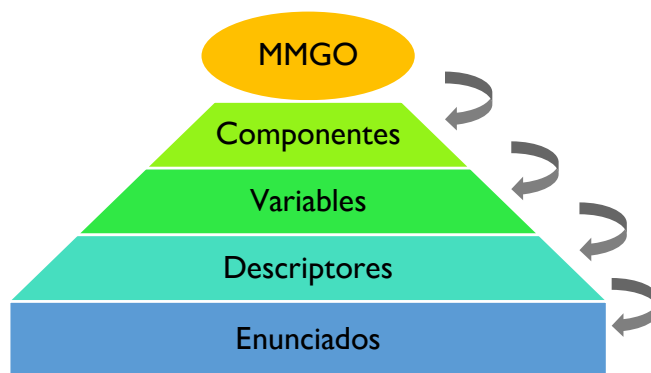
- Direccionamiento estratégico
- Estructura organizacional
- Cultura organizacional
- Gestión de recursos humanos
- Logística

Cada componente tiene asociados un conjunto de variables medidas por descriptores, y a su vez cada descriptor contiene un conjunto de enunciados que sirven para caracterizar a la organización objeto de estudio en un estadio 1, estadio 2, estadio 3 o estadio 4, siendo este último el más avanzado.

Ahora bien, la caracterización también divide cada estadio en tres niveles: (I) inicio, (D) desarrollo o (M) maduración.

A partir de todo lo anterior, se obtiene una calificación para cada enunciado entre 0-100, luego se usa el promedio de los enunciados para obtener una calificación del descriptor, seguidamente se promedian los descriptores para evaluar cada variable, y finalmente dichas valoraciones de cada variable computan el estadio del componente. Para mayor claridad la siguiente figura:

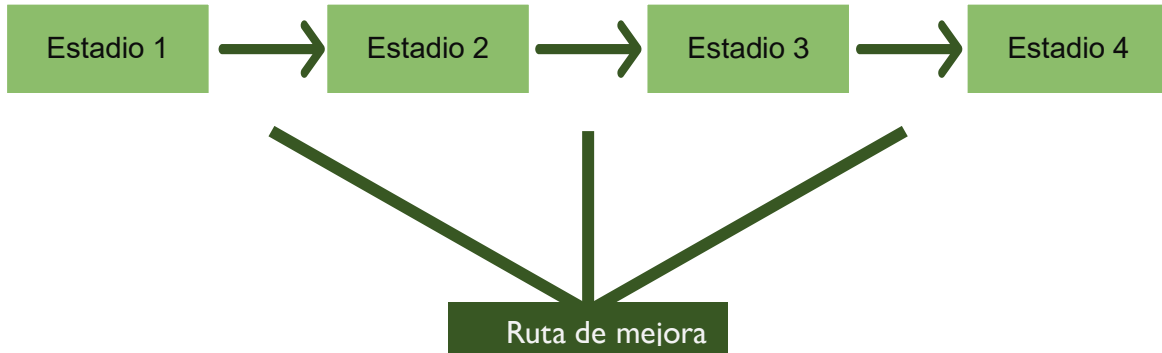
Figura 15. La pirámide del MMGO



Nota. Elaboración propia a partir de (Perez Uribe et al., 2009b)

Una vez se ha alcanzado la caracterización de la empresa, el norte de la ruta de mejoramiento queda definido pues se trata de pasar del estadio (1, 2, 3 o 4) y nivel (I, D, M) actual al siguiente nivel de desarrollo.

Figura 16. Ruta de mejora a partir del MMGO



Nota. Adaptación a partir del (Perez Uribe et al., 2009b, p. 53) y (Perez & Palacios Arévalo, 2007, p. 130)

Muestra

En consonancia con las distintas aplicaciones que se han hecho del MMGO (Harker et al., 2018; Sabogal Rincón & Méndez Díaz, 2021; Vargas Guzmán et al., 2022), las matrices para la obtención de la información deben ser diligenciadas por la alta dirección y su equipo de colaboradores, los autores del presente trabajo se limitan a resolver inquietudes.

Identificación de las variables

Las variables por medir están determinadas por los componentes del MMGO a aplicar; a continuación se presenta una descripción de cada componente:

Tabla 8. Variables para el análisis interno

Descriptor	Tipología
Direccionamiento estratégico (planeación y estrategia)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principios de planeación. ▪ Sistema de finalidades (Misión, visión y objetivos). ▪ Valores corporativos. ▪ Estrategias.
Gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana. ▪ Reclutamiento. ▪ Selección.

Descriptor	Tipología
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación. ▪ Inducción ▪ Capacitación ▪ Entrenamiento ▪ Promoción ▪ Evaluación de desarrollo ▪ Compensación ▪ Bienestar social ▪ Manejo laboral ▪ Salud ocupacional
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo. ▪ Participación y compromiso. ▪ Desarrollo y reconocimiento. ▪ Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos para la estructura. ▪ Manuales y estandarización. ▪ Control sobre la estructura. ▪ Competencias acordes con la estructura. ▪ Evolución de la estructura. ▪ Cohesión de la estructura.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación logística. ▪ Relaciones internas y externas. ▪ Administración de materiales. ▪ Organización. ▪ Control logístico. ▪ Gerencia de logística. ▪ Competencia logística. ▪ Indicadores logísticos. ▪ Sistema de información.

Nota. actualización de (Perez Uribe et al., 2009, p. 46-48)

Diagnóstico Organizacional

Análisis externo

Político

- **Política de fijación de precios:** Como lo reglamenta el decreto 0863 de 1988 donde se establece que los precios de los productos alimenticios deben estar expuestos al público, ratificado en la circular 15 de 2002 de la

Superintendencia de Industria y Comercio, la cual indica que se deben actualizar los precios al público indicando el precio por unidad de medida (PUM). Estas políticas enfocadas al comercio de productos y servicios hacen que especialmente los supermercados que comercializan algún producto a granel establezcan medidas para que sus usuarios puedan conocer el precio independientemente de su empaque y su forma.

- **Los TLC:** Los tratados de libre comercio son acuerdos que se desarrollan entre dos o varios países, donde se eliminan o atenúan las barreras para los exportadores e importadores; sin embargo, estas políticas de comercio exterior pueden afectar directamente los productores internos que tienen que competir directamente con productos extranjeros que a raíz de las subvenciones del país de origen, beneficios arancelarios, tecnificaciones del proceso productivo y diferencias en sus estructuras de costos, pueden ofrecer productos con una relación beneficio/costo superior. Para los mercados locales se puede evidenciar oportunidades no solo de ofrecer productos extranjeros de muy alta calidad a precios asequibles sino también la opción de negociar directamente con productores locales promocionando sus productos que se han visto afectados por la entrada de los tratados de libre comercio apoyando al productor colombiano. Esto se evidencia en un favorecimiento continuo al consumidor quien puede optar por la compra de productos importados o nacionales.
- **Regulación de la comida chatarra:** La Ley 2120 fue sancionada en julio de 2021, y luego de que el Ministerio de Salud y Protección Social incumpliera el plazo de reglamentación de un año, finalmente entró en vigor el 13 diciembre del 2022 mediante la Resolución 2492. De acuerdo con Vega

Angulo (2021) esta Ley busca adoptar medidas que promuevan entornos alimentarios saludables al consumidor; por ejemplo, mediante el etiquetado frontal de advertencia para permitir la plena identificación de los alimentos ultraprocesados, a fin de desestimular su consumo y prevenir enfermedades no transmisibles o crónicas como el sobrepeso y la diabetes especialmente en nuestros niños.

Figura 17. Sello para ultraprocesados



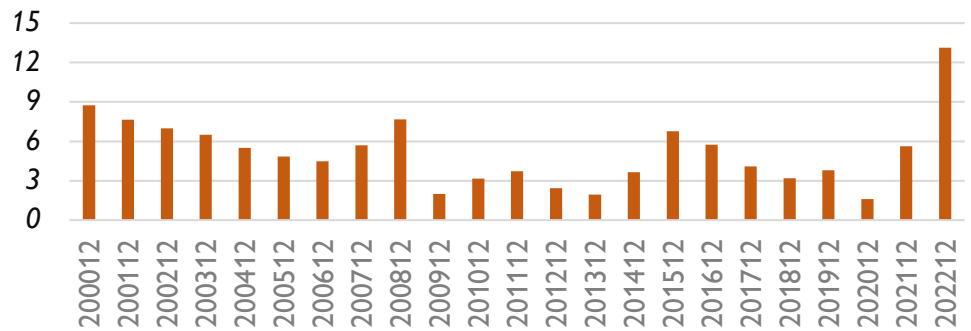
Nota. Extraído de (Superintendencia de Industria y Comercio, 2022, p. 20)

- **Ley de proyección al consumidor:** Mediante la Ley 1480 de 2011 la Superintendencia de Industria y Comercio expidió el Estatuto del Consumidor, el cual ha sido la principal herramienta de protección al consumidor frente a aspectos como la calidad y seguridad de los productos, garantía legal, responsabilidad por daño de producto defectuoso, información oportuna y responsable de los proveedores, información pública de precios, publicidad veraz, entre otros.

Económicos

- **El índice de precios al consumidor (IPC):** mide en un periodo de tiempo la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares. Las cifras certificadas por el DANE para la variación anual a diciembre se presentan a continuación:

Figura 18. Variación anual del IPC a diciembre



Nota. Elaboración propia a partir de datos del Banco de la República & Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Este tributo o carga fiscal se debe pagar por los bienes o servicios que todo ciudadano consume y es una de las principales fuentes de recaudo del gobierno. Este impuesto influye directamente sobre el precio de los alimentos, las bebidas y algunos productos básicos de limpieza; en la actualidad estos artículos se gravan con distintos porcentajes. De acuerdo con el listado publicado por la (DIAN, 2016), de los 56 alimentos de la canasta familiar 7 productos están gravados con el 5% de IVA, 14 productos con el 19% y el restante 35 no tiene IVA gravado.
- **Precio de la gasolina:** La gasolina desempeña un papel crucial en la comercialización de productos, ya que la producción, suministro y distribución de estos se ve directamente afectada por las fluctuaciones en su precio, lo que repercute de manera significativa en los consumidores. En el caso de Colombia, como en el resto del mundo, los precios de la gasolina están expuestos a variaciones debido a políticas internacionales, conflictos bélicos, políticas adoptadas por países exportadores, disponibilidad,

producción y acontecimientos diplomáticos que surgen de las relaciones entre naciones; adicionalmente toda la regulación nacional que incluye toda una serie de impuestos, tarifas, sobretasa, perdida por evaporación, entre otras como detalla la Unidad de Planeación Minero Energética vinculada al Ministerio de Minas y Energía.

- **Variación de la TRM:** La Tasa de Cambio Representativa del Mercado (TRM) de Colombia es influenciada por factores como las fluctuaciones del mercado internacional de divisas, los precios del petróleo, las decisiones de política monetaria del Banco de la República, la balanza comercial, eventos políticos y económicos tanto nacionales como internacionales, la inversión extranjera, las reservas internacionales y las expectativas del mercado. Estos elementos se combinan para determinar el valor de la TRM, que es esencial para la economía colombiana al afectar la competitividad de las exportaciones e importaciones, así como la estabilidad financiera del país.
- **Sostenibilidad económica:** El componente económico no es exento de la influencia del factor sostenible, reflejo de ello es que los consumidores aumenten la fidelidad ante organizaciones con prácticas comerciales que respalden a proveedores locales, fomenten prácticas laborales responsables, realicen inversiones en energías renovables y tecnologías ecoamigables.

Ecológico:

- **Sostenibilidad ambiental:** En el ámbito ecológico la sostenibilidad se relaciona con la gestión responsable de los recursos naturales, la minimización de residuos, la adopción de prácticas ecoamigables y la satisfacción de las demandas de los consumidores preocupados por el

medio ambiente. Un supermercado que no tome en cuenta estos aspectos corre el riesgo de enfrentar desafíos regulatorios, pérdida de clientes conscientes del medio ambiente y costos operativos más altos debido a la creciente presión para reducir la huella ecológica. Por lo tanto, la sostenibilidad puede ser tanto una amenaza como una oportunidad para el éxito y la rentabilidad del Supermercado en el contexto actual.

- **Empaques:** Siguiendo en la línea ecológica, los empaques sostenibles, como el uso de materiales reciclables, la reducción de plásticos de un solo uso y la adopción de envases biodegradables, son cada vez más importantes en la percepción de los consumidores y el cumplimiento de regulaciones ambientales más estrictas. Los supermercados que no se adapten a esta tendencia pueden enfrentar críticas públicas y restricciones normativas, lo que puede afectar su imagen de marca y rentabilidad. Por otro lado, la innovación en empaques sostenibles también puede generar oportunidades para la diferenciación y la lealtad del cliente, al tiempo que contribuye a la conservación del medio ambiente y la reducción de residuos.
- **Perdida y desperdicio de alimentos:** Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), los impactos negativos de la pérdida y desperdicio de alimentos incluyen la reducción de la disponibilidad de alimentos, lo que tiene efectos adversos en la salud de las personas, aumentos en los precios de los alimentos básicos y un impacto significativo en el medio ambiente debido al uso insostenible de recursos. En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación tiene como objetivo fomentar esta conciencia y abordar esta cuestión de manera

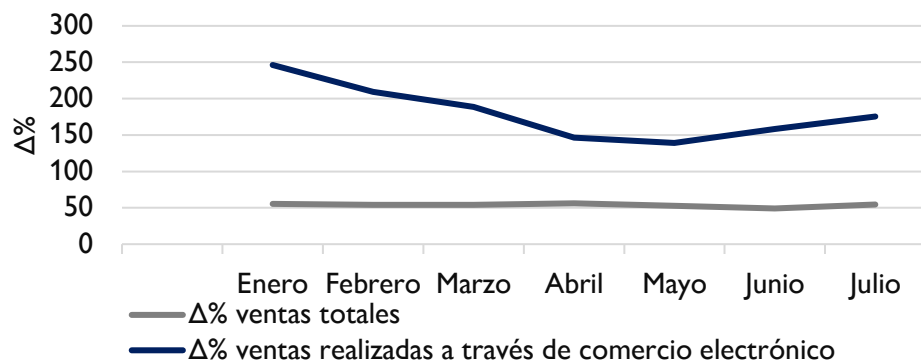
integral, dado su potencial para afectar la estabilidad alimentaria, la economía y la sostenibilidad ambiental.

- **Cambio climático:** Los cambios abruptos del clima son un factor que necesariamente nos impacta a todos, y que exigen a los gobiernos preparar medidas de contingencia. Fuertes lluvias, huracanes, granizadas, heladas, sequías, deslizamientos, entre otras, afectan el normal desarrollo de las actividades productivas, incluyendo el sector de alimentos.

Sociales

- **Hábitos de compra post pandemia:** Con las medidas de restricción y asilamiento que tomaron los países a raíz de la pandemia del Covid-19 donde por fuerza mayor debimos empezar un confinamiento y el cierre obligatorio de todos los comercios, se generaron nuevos hábitos de compra, de los cuales algunos empezaran a ser parte de la normalidad, como es el incremento de compras a domicilio y por internet para satisfacer las necesidades básicas. Prueba de ello resulta al comparar la variación del comercio electrónico respecto al comercio total en la Encuesta Mensual de Comercio (EMC).

Figura 19. Variación cuatrienal del comercio 2023 / 2019



Nota. Elaboración propia con datos de (DANE, 2023a)

- **Cambio en los hábitos alimenticios:** En la actualidad, estamos presenciando una transformación significativa en la forma en que las personas eligen, compran y consumen alimentos. Los consumidores están volviéndose más conscientes de la salud, la sostenibilidad y la procedencia de los productos que adquieren. Esto ha llevado a una mayor demanda de opciones alimenticias más saludables, orgánicas y éticas. Los supermercados deben adaptarse a estos cambios, ofreciendo una variedad de productos que satisfagan estas nuevas preferencias y brindando información clara sobre el origen y los ingredientes de los alimentos. Aquellos que no se ajusten a estos cambios pueden perder cuota de mercado y enfrentar desafíos en la retención de clientes. Por otro lado, aprovechar estas tendencias puede abrir oportunidades para la diferenciación y el crecimiento del negocio en línea con las necesidades cambiantes de la sociedad.
- **Consumo de productos orgánicos:** según (Agence BIO, 2021), el mercado de productos orgánicos tenía un valor estimado de solo €9.4 millones en 2015, y según (FEDEORGANICOS, 2021), el país no alcanza ni el 1% de las hectáreas de cultivo en producción orgánica. Ante este panorama, ambas instituciones señalan que los consumidores carecen de suficiente información sobre el valor agregado de los productos orgánicos, lo que les hace reacios a pagar el sobre costo en comparación con la agricultura convencional. Sin embargo, es importante para el supermercado prestar atención a este mercado, ya que, a pesar de su tamaño relativamente pequeño, existe un considerable potencial de crecimiento. La falta de conocimiento de los consumidores sobre los beneficios de los

productos orgánicos representa una oportunidad para educar y atraer a una base de clientes más amplia, lo que, a su vez, puede impulsar las ventas y la cuota de mercado del supermercado en este segmento

- **Percepción de satisfacción del cliente:** La comprensión de aspectos como la lealtad del cliente, la satisfacción con los productos adquiridos (ya sea a través de entregas a domicilio o compras en el punto de venta físico), la satisfacción con los tiempos de atención y la experiencia de compra en línea es crucial. Estas mediciones tienen repercusiones directas en los ingresos y la participación en el mercado de la empresa. Utilizar esta información para ajustar estrategias y operaciones es fundamental para mantener y expandir la base de clientes, lo cual es un factor determinante para el éxito del Supermercado.
- **Sostenibilidad social:** Términos como equidad, inclusión y responsabilidad social tienen lugar en este factor. Este enfoque implica la preferencia por productos locales y sostenibles, la promoción de principios de comercio justo, y el establecimiento de relaciones a largo plazo con proveedores. La inclusión y diversidad son fundamentales, al igual que la participación comunitaria y la colaboración con organizaciones locales. Todo lo anterior en su conjunto conforman los pilares para garantizar la contribución positiva del Supermercado al bienestar social.

Tecnológicos

- **Digitalización o virtualización del negocio:** La digitalización constituye una adaptación esencial a este nuevo entorno y también ofrece oportunidades significativas como la posibilidad de ofrecer servicios en línea, carritos de compra y catálogos virtuales, lo que puede mejorar la interacción con los clientes y aumentar la competitividad en el mercado. La consolidación de una sólida presencia digital en Internet es esencial, ya que

responde al cambio en los hábitos de búsqueda de los consumidores, que anteriormente se basaban en medios impresos.

- **Marketing digital:** El Informe de Apropiación Digital 2023 elaborado por el (Centro Nacional de Consultoría, 2023) destaca que la presencia de la tecnología ha dado lugar a la omnicanalidad en las áreas urbanas, lo que representa un gran desafío para las empresas, pues deben adaptarse a las nuevas formas de consumo y ofrecer una experiencia de compra integrada y personalizada en todos los canales. Además, se destaca que Internet ha ampliado los mercados y conectado las zonas rurales con el resto del país, lo que ha permitido a las empresas llegar a nuevos clientes y expandir sus operaciones.
- **Procesamiento y análisis de datos:** En la actualidad, los datos fluyen en cantidades masivas a través de diversos canales, como Internet, dispositivos móviles y dispositivos domésticos interconectados. Estos datos, con el procesamiento adecuado, pueden convertirse en un activo invaluable para las empresas al proporcionar oportunidades para comprender mejor sus negocios, productos y, lo que es aún más crucial, a sus clientes. Esto incluye el análisis de información sobre los hábitos de consumo, la frecuencia de compra, las preferencias de productos y otros aspectos relevantes. Sin embargo, la recopilación de estos datos no es tarea sencilla, y el verdadero desafío radica en convertirlos en información útil. Para lograrlo, las empresas deben invertir no solo en infraestructura tecnológica sino también en recursos humanos capacitados en minería de datos y análisis de inteligencia de negocios, lo que permitirá aprovechar al máximo este recurso estratégico.

- **Conectividad:** La calidad de las telecomunicaciones y la conexión a Internet influye en su capacidad para mantener una comunicación constante con los clientes y para almacenar información vital. Específicamente para la conexión a internet, en el país existe una amplia gama de servicios que utilizan diversas tecnologías como conexiones de fibra óptica y satelitales, entre otras. Por lo tanto, es esencial supervisar y comprender la tecnología disponible, así como las posibilidades de escalabilidad que ofrece. Esto es fundamental para garantizar una conectividad confiable y de alta calidad, lo que, a su vez, respalda las operaciones exitosas de un supermercado en la era digital.

Hallazgos principales del modelo PEEST

Para el correcto análisis de la organización, se identificó que los cuadrantes políticos y económicos son los que generan un impacto menos controlable a la hora de organizar estrategias que contrarresten las amenazas que estas representan; por su parte, los cuadrantes social, tecnológico y ecológico son más susceptibles para la generación de comportamientos preventivos que permitan potencializar la sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 9. Resumen del análisis PEEST

Resumen Análisis	
Oportunidades	Amenazas
Sostenibilidad social, económica y ambiental Empaques Perdida y desperdicio de alimentos Percepción de satisfacción del cliente Cambio en los hábitos alimenticios Hábitos de compra post pandemia Consumo de productos orgánicos Procesamiento y análisis de datos Marketing digital Digitalización o virtualización del negocio Conectividad	Fijación de precios Acuerdos Comerciales (TLC) IVA Ciclos Electorales Variación de la TRM IPC inflación (IPC) Precio Gasolina Cambio climático

Nota. Elaboración propia con base en análisis PEEST

Análisis interno

Luego de una socialización, los componentes del MMGO se diligenciaron en una jornada contando con la participación de diferentes empleados y la alta gerencia.

Direccionamiento estratégico

El puntaje es $\frac{\sum_{i=1}^n Variable_i}{n} = \frac{91.67}{4} = 22.92$, sobre un puntaje máximo de 100 ubica al

Supermercado en el nivel M del estadio 1 para este componente.

El comportamiento desagregado por variables es el siguiente:

Figura 20. Resultados del componente de Direccionamiento estratégico



Nota. Elaboración propia con base en resultados de matrices MMGO

Las explicación de la calificación del componente es la ausencia de procesos formales o informales de planeación, al punto que no se tienen definidos indicadores claros para medir el desempeño de la empresa en indoles diferentes al incremento de las ventas.

No obstante, se resalta que recientemente se definieron los referentes estratégicos de la compañía – misión, visión y valores corporativos -, pero no se han hecho actividades para la internalización por parte de los empleados.

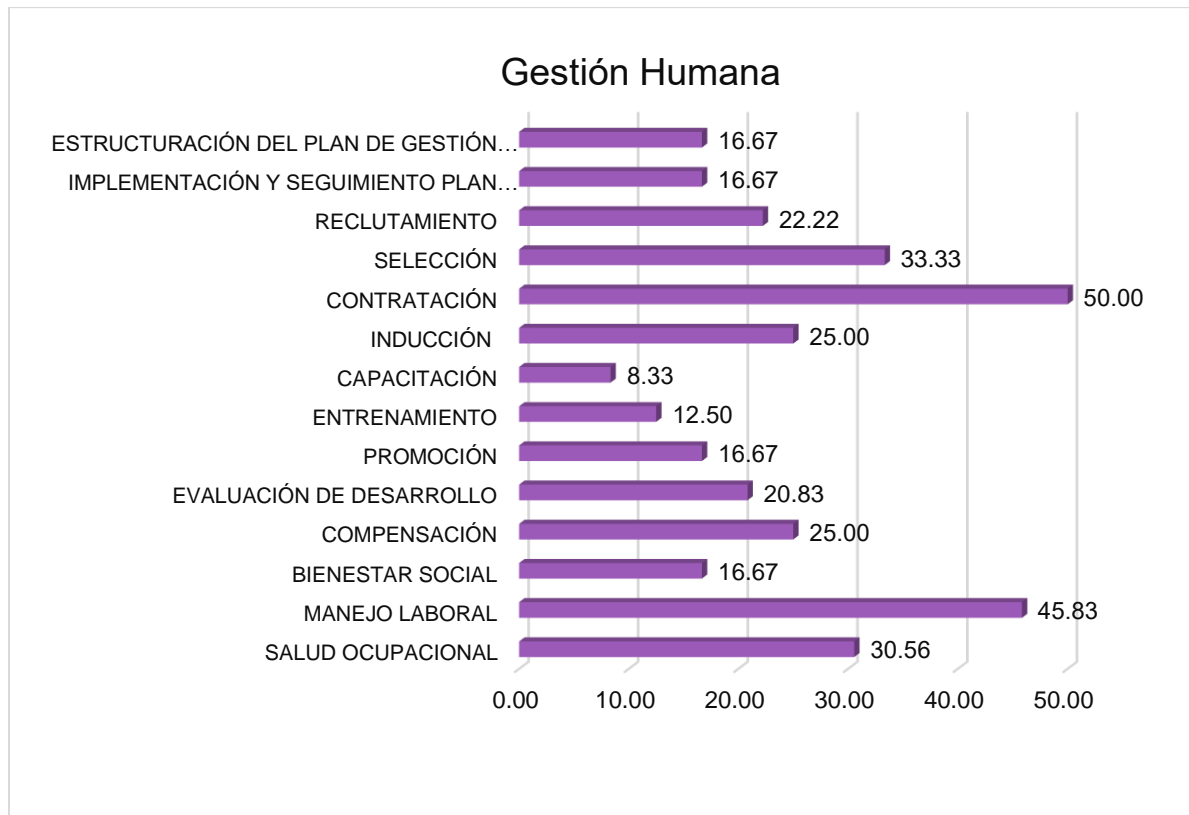
Gestión humana

El puntaje es $\frac{\sum_{i=1}^n Variable_i}{n} = \frac{340.28}{14} = 24.31$, sobre un puntaje máximo de 100 ubica al

Supermercado en el nivel M del estadio 1 para este componente.

El comportamiento desagregado por variables es el siguiente:

Figura 21. Resultados del componente de Gestión Humana



Nota. Elaboración propia con base en resultados de matrices MMGO

La descripción de la puntuación del componente es básicamente la ausencia de un área consolidada de gestión humana, con lo cual, solo se desarrollan las actividades estrictamente necesarias, de forma manual y de manera dispersa. Es especialmente inquietante que no se tenga definido el proceso de reclutamiento, selección y más aún, capacitación.

Asimismo, no existe un sistema formal para evaluar el desempeño de los empleados y tomar decisiones en función de los resultados.

Cultura organizacional

El puntaje es $\frac{\sum_{i=1}^n Variable_i}{n} = \frac{112.5}{4} = 28.13$, sobre un puntaje máximo de 100 ubica al

Supermercado en el nivel I del estadio 2 para este componente.

El comportamiento desagregado por variables es el siguiente:

Figura 22. Resultado del componente de Cultura Organizacional



Nota. Elaboración propia con base en resultados de matrices MMGO

La fundamentación de la valoración del componente es un despliegue fundamentalmente centralizado para la toma de decisiones, aunque se han dado los primeros pasos en términos de la distribución de autoridad, además, se entregan recompensas a los empleados destacados, sin existir un programa formal al respecto.

En adición a lo anterior, la gerencia ha tomado conciencia en mapear su sector, por lo cual, ocasionalmente investigan las practicas llevadas a cabo por oferentes nacionales e internacionales.

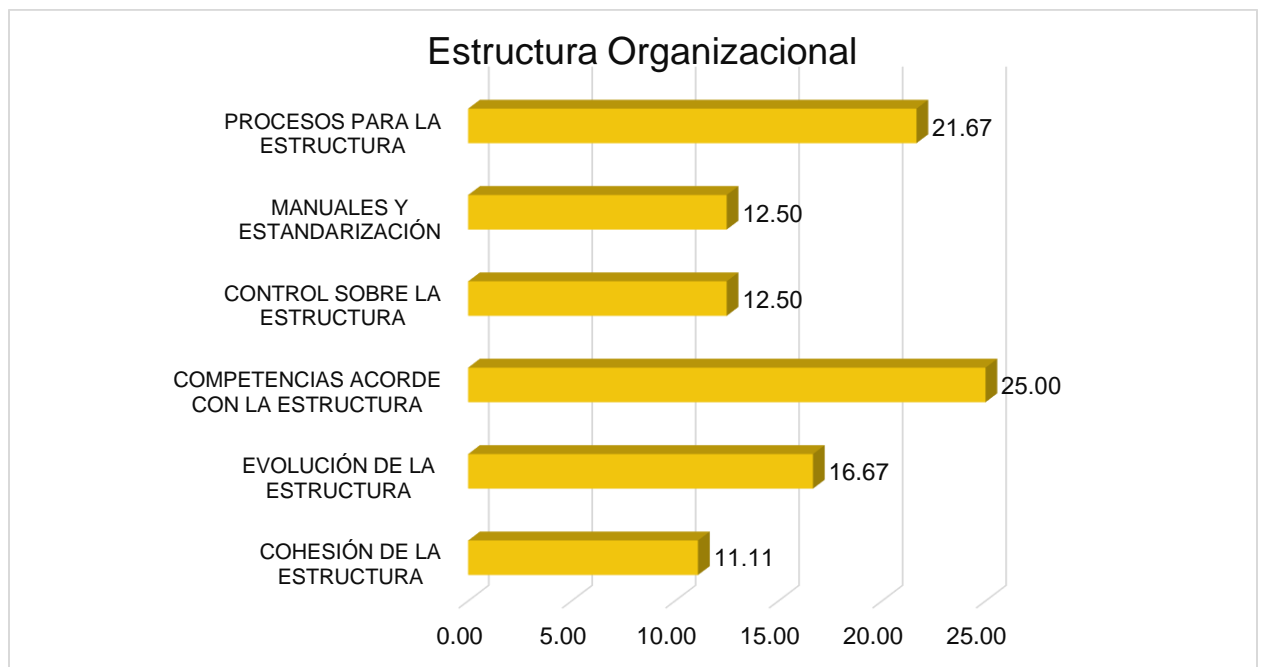
Estructura

El puntaje es $\frac{\sum_{i=1}^n Variable_i}{n} = \frac{99.44}{6} = 16.57$, sobre un puntaje máximo de 100 ubica al

Supermercado en el nivel D del estadio I para este componente.

El comportamiento desagregado por cada una de las variables es el siguiente:

Figura 23. Resultados del componente de Estructura Organizacional



Nota. Elaboración propia con base en resultados de matrices MMGO

Comprendiendo que este componente tiene relación directa con la problemática, se profundiza en cada variable.

Procesos para la estructura comprende dos descriptores, el primero de ellos es la *estructura ajustada a la estrategia* donde se identificó que la estructura de la empresa es informal, no existe mapa de procesos y no hay herramientas de control sobre el desempeño de los colaboradores. El segundo descriptor es *decisiones acordes a la planeación estratégica* donde la caracterización principal es que la toma decisiones sigue altamente concentrada en el propietario mayoritario del Supermercado.

Manuales y estandarización es una variable de único descriptor llamado *estandarización vs planeación estratégica* donde se identificó que, si bien existen unos algunos manuales de funciones, estos son rudimentarios e imprecisos. Una organización de alto desempeño en esta variable debería tener una cultura de la estandarización y normalización que aportar valor a la planeación estratégica.

Control sobre la estructura también es una variable de cuenta con un único descriptor titulado *adaptación de la estructura organizacional* donde una organización de alto desempeño tendría los manuales, sistemas y organigrama actualizados permanentemente a la realidad organizacional. En cambio, por parte del Supermercado hay un precario control al cumplimiento de los roles, por demás informales, y los manuales de funciones no se encuentran actualizados.

Competencias acordes con la estructura se alimenta del descriptor *trabajo en equipo y por proyectos* donde el Supermercado muestra una conformación de equipos ocasional, pero se da para desarrollar tareas operativas, no existen grupos que gestionen a nivel de proyectos.

Evolución de la estructura posee un descriptor de *registros* para el cual la aspiración es que las modificaciones a la estructura estén complemente actualizadas, justificadas y sirvan para tomar decisiones a partir del aprendizaje. Para el caso del Supermercado estos registros no existen porque nunca se ha constituido una estructura formal.

Cohesión de la estructura es la última variable del componente de Estructura. Tiene un único descriptor asociado que es *sistema de Información sobre la estructura organizacional* que se encuentra muy relacionado con la variable anterior; básicamente apunta hacia la utilización de un sistema de información integrado para la evaluación, trazabilidad y gestión de indicadores entre la estructura y el direccionamiento

estratégico. Para el caso del Supermercado, dicho sistema de información es inexistente.

A modo de resumen, la explicación de la calificación del componente se basa en que la empresa tiene una estructura organizacional informal, la ausencia de un mapa de procesos y en una descripción incipiente de los roles en la organización. Sin embargo, se destaca que esta informalidad ha proporcionado cierta flexibilidad que permite a la empresa adaptarse a los flujos variables de requerimientos durante la jornada de manera ágil y sin mayores contratiempos.

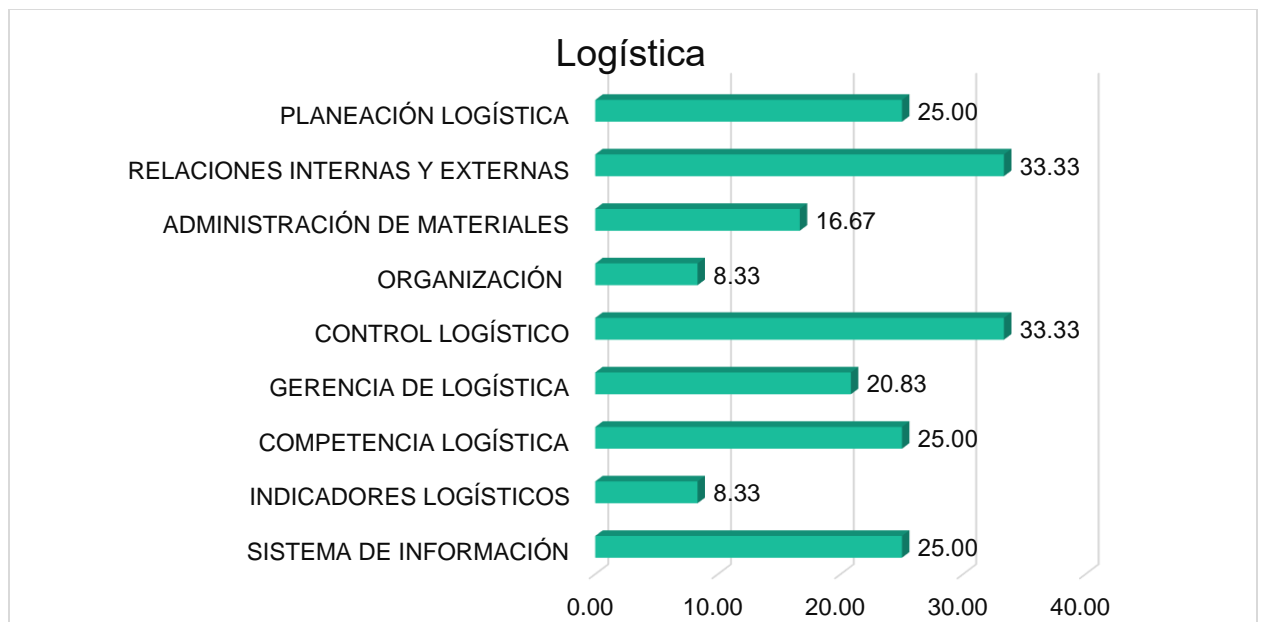
Logística

El puntaje es $\frac{\sum_{i=1}^n Variable_i}{n} = \frac{195.83}{9} = 21.76$, sobre un puntaje máximo de 100 ubica al

Supermercado en el nivel M del estadio I para este componente.

El comportamiento desagregado por variables es el siguiente:

Figura 24. Resultados del componente de Logística



Nota. Elaboración propia con base en resultados de matrices MMGO

La declaración de la valoración del componente se debe a una logística rudimentaria, que ha funcionado pese a su desgaste manual. Sumado a lo anterior, las estimaciones de la demanda para realizar los pedidos parten de instinto y experiencia de los administradores de sede.

Por el lado positivo, destaca que la gerencia ha recibido algunas capacitaciones en temas logísticos y han tenido iniciativas de asociatividad con proveedores, algunas de las cuales, actualmente siguen funcionando.

Resumen de los componentes aplicados del MMGO

Tabla 10. Resumen del análisis MMGO

Componente	Calificación	Estadio	Estado actual*
Direccionamiento estratégico	22.9	1	M
Gestión humana	24.3	1	M
Cultura organizacional	28.1	2	I
Estructura	16.6	1	D
Logística	21.8	1	M

**(I) inicio, (D) desarrollo y (M) maduración*

Nota. Elaboración propia con base en el análisis MMGO

Se destaca que la calificación más baja corresponde al componente de Estructura, indicando así que la problemática seleccionada es realmente prioritaria.

Propuesta

Considerando los resultados derivados de los modelos de análisis externo e interno, así como los procesos de sensibilización y las sesiones de trabajo previas con la gerencia, se plantean los siguientes puntos de transformación.

Creación del cargo para analista de talento humano y relaciones laborales

Una de las limitaciones primordiales detectadas radica en la ausencia de una coordinación formal de talento humano y relaciones laborales. En respuesta a esta carencia, se propone la instauración de dicha coordinación, a la cual se le asignarán las siguientes funciones:

1. Reclutamiento y selección: Atender a las necesidades de personal de la organización, diseñar perfiles de trabajo, anunciar vacantes, revisar antecedentes, realizar entrevistas y acompañar la selección de los candidatos más adecuados para los puestos vacantes.
2. Contratación y onboarding: Gestionar el proceso de contratación, elaborar contratos laborales, coordinar procesos de inducción para nuevos empleados y generar estrategias para la comprensión de la cultura de la empresa.
3. Desarrollo y capacitación: Identificar las necesidades de formación de los empleados, planificar y organizar programas de capacitación, talleres y actividades de desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias del personal que eventualmente permitan la promoción interna.
4. Gestión del desempeño: Establecer objetivos claros y medibles para los empleados, realizar evaluaciones periódicas del desempeño, proporcionar retroalimentación constructiva y colaborar en la creación de planes de mejora. Este punto se encuentra atado a la configuración de evaluación de desempeño que también se adelanta en el presente trabajo.
5. Administración de personal, compensación y beneficios: Gestionar los paquetes de compensación, beneficios, licencias y permisos.

6. Gestión de relaciones laborales: Mantener una comunicación abierta y efectiva entre la dirección y los empleados, resolver conflictos laborales, brindar asesoramiento sobre políticas y regulaciones laborales, y promover un ambiente de trabajo positivo.
7. Salud y seguridad laboral: Implementar políticas y programas para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable, cumpliendo con las regulaciones y normativas de seguridad en el lugar de trabajo.
8. Desvinculación y retiro: Gestionar los procesos de desvinculación, incluyendo renuncias, despidos, muerte del trabajador, vencimiento del plazo del contrato o fuerza mayor.

En cuanto al nivel jerárquico, la mencionada coordinación se situará un escalón por debajo de los administradores de sede, estableciendo así una relación directa con estos para la definición de la distribución del personal, ajustándose al flujo específico de cada una de las ubicaciones.

Analista de infraestructura y bienes muebles

La función de un analista especializado en infraestructura y bienes muebles en el Supermercado abarcará diversas responsabilidades cruciales que en la actualidad no están asignadas a un responsable específico. Esta carencia conduce habitualmente a desafíos, demoras y riesgo de sanciones de diversa índole.

La persona que ostente el cargo debe coordinar el mantenimiento y reparaciones de instalaciones y equipos, además de gestionar seguros y trámites como el SOAT para vehículos, será responsable de garantizar el cumplimiento de regulaciones locales en temas de sanidad y seguridad, así como el pago de los servicios públicos y telecomunicaciones.

Reinventar a los Administradores de Sede

Es frecuente observar a los Administradores de Sede realizando tareas operativas, como la gestión de cajas e incluso la entrega de pedidos, lo que conlleva a una disminución, e incluso ausencia, de las actividades estratégicas que les competen.

Con el propósito de transitar hacia una configuración de liderazgo y confianza, se sugiere reducir al mínimo la participación de los Administradores de Sede en tareas operativas, reservando su intervención exclusivamente para períodos de alta demanda o actividades de gran responsabilidad. Este enfoque permitirá abrir paso a una auténtica gestión gerencial.

En ese orden, sus funciones estarían principalmente enfocadas en:

1. Gestión operativa: Supervisar y coordinar las operaciones diarias del Supermercado, asegurando que los procesos fluyan sin problemas y se cumplan los objetivos de ventas y servicio al cliente.

Además, resolución de eventualidades y atención a quejas de los clientes, exceptuando las quejas de la línea de domicilios que serán atendidas por el Coordinador de Domicilios.

2. Control de inventario: Monitorear la rotación de productos, gestionar las órdenes de reabastecimiento, y optimizar los niveles de stock para evitar escasez o exceso de productos; lo anterior apoyado en los auxiliares de almacén e inventario.
3. Mantenimiento y limpieza: Supervisar el mantenimiento y la limpieza del supermercado, garantizando que las instalaciones estén en buenas condiciones y que se sigan los estándares de higiene.

Asimismo, reportar cualquier necesidad locativa al analista de infraestructura y bienes muebles.

4. Promoción de la cultura: Fomentar la cultura organizacional (ver anexo C) y los valores de la empresa entre el personal, promoviendo la motivación y la cohesión del equipo.

5. Gestión de crisis: Tomar decisiones efectivas en situaciones de emergencia o crisis, como problemas de seguridad, cortes de energía u otras contingencias.

Del Gerente General

Al igual que los Administradores de Sede, el Gerente General tiende a participar en las operaciones diarias, lo que conlleva a relegar la dirección estratégica del supermercado a un segundo plano. La reestructuración de esta posición, considerada la más crucial dentro de la organización, implica reducir significativamente su participación en tareas operativas, permitiendo así una transición hacia la gestión de:

1. Relaciones institucionales: Participar en asociaciones comerciales para el *networking* y el intercambio de conocimientos, fortalecer vínculos con la comunidad y mantener buenas relaciones con las autoridades gubernamentales.
2. Estudio de la competencia: Analizar detalladamente a otros establecimientos similares que operan en la misma área geográfica o mercado, con el fin de comprender su estrategia de negocio, precios, promociones, surtido de productos, calidad de servicio y otros factores relevantes.
3. Administrar la política salarial de la organización: Definir y aplicar criterios para determinar los salarios y beneficios que los empleados reciben, teniendo en cuenta factores como la estructura del mercado laboral, la equidad interna, la competitividad externa, el desempeño individual y las políticas y normativas vigentes. Además, establecer mecanismos de revisión y ajuste periódico de los salarios.
4. Planificación estratégica de ventas: Aprobar promociones y descuentos ideados desde el análisis de datos.
5. Control financiero: Administrar el presupuesto del Supermercado, monitorear los gastos, ingresos, márgenes de beneficio y flujo de caja.

Esta actividad, incluye a su vez el servir como enlace con el Contador y gestionar la relación con instituciones financieras.

6. Planificación estratégica: Diseñar estrategias a largo plazo para el Supermercado, identificando oportunidades de crecimiento y mejoras en la operación.

De los auxiliares

Desde una perspectiva organizacional, la falta de diferenciación entre los auxiliares presenta un aspecto positivo al proporcionar flexibilidad para abordar las operaciones de acuerdo con los requisitos que surgen a lo largo de la jornada. Sin embargo, en la práctica, se observa una suerte de distinción entre algunos auxiliares que han asumido tácitamente responsabilidades específicas, tales como la reposición orientada a la rotación de mercancías, el control de inventarios, la atención a la sección de frutas y verduras, así como el recibimiento y almacenamiento de mercancías.

En este sentido, la propuesta radica en formalizar dos niveles de auxiliares con el fin de otorgar reconocimiento a aquellos que han asumido responsabilidades específicas. Esta formalización busca establecer una clara diferenciación que designe responsables concretos para las actividades mencionadas anteriormente.

Relación con el proveedor del software operacional – TI

En línea con lo anterior, también es necesario cultivar talento en TI dentro de la organización porque actualmente existe una dependencia latente de una de las Administradores de Sede, quien es la única persona con el conocimiento suficiente sobre el software operacional (HGI) para gestionar con el proveedor las actualizaciones o soluciones de eventualidades como periodos *downtime*.

Para superar esta dependencia, se propone asignar un tercer auxiliar con el objetivo de que adquiera conocimientos sobre el software, trabajando en estrecha colaboración con la Administradora de Sede que actualmente posee dicho entendimiento.

Sobre el Coordinador de Domicilios

El *delivery* del Supermercado puede ser considerada como una línea de negocio separada de las transacciones que se realizan en las sedes físicas. Esta perspectiva se fortalece al reconocer que el servicio de entrega posee una ruta crítica independiente, repleta de particularidades. Además, en el historial de ingresos, ha ido adquiriendo una participación cada vez más significativa.

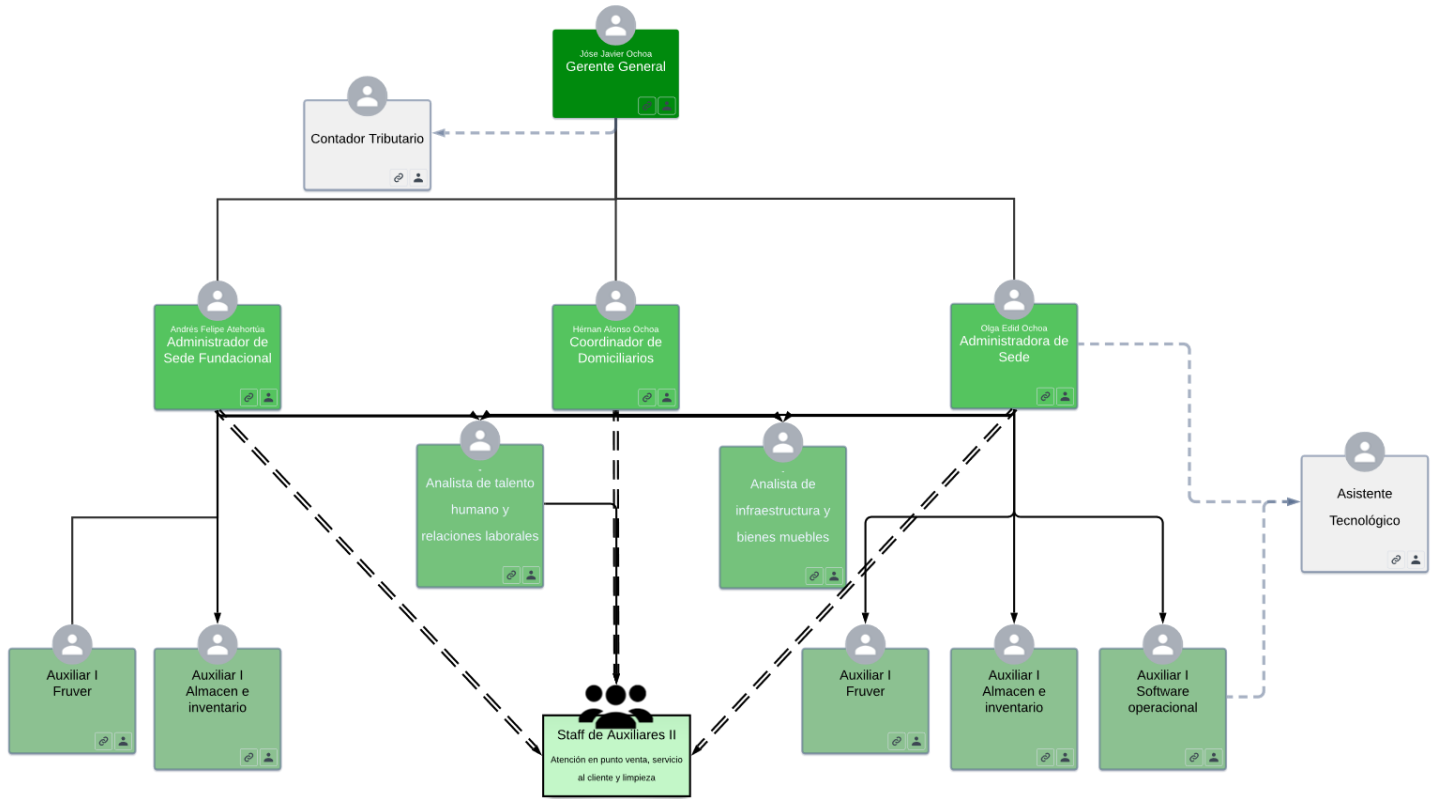
En este contexto, la recomendación planteada es elevar la posición del Coordinador de Domicilios al rango de Administrador, proporcionándole la autonomía y responsabilidad requeridas para impulsar una operación eficiente y sin contratiempos en la entrega de productos a los clientes. Esta medida tiene como objetivo reconocer la importancia estratégica del servicio de entrega y asegurar su gestión eficaz.

Sus funciones serán orientadas hacia:

1. Gestión de Rutas de Entrega: planificar y optimizar las rutas de entrega, asegurando que los productos lleguen a los clientes en el tiempo prometido y de la manera más eficiente posible.
2. Asignación de Pedidos: asignación de pedidos a los repartidores o conductores de entregas de acuerdo con la disponibilidad, la ubicación y la capacidad de entrega de cada uno.
3. Supervisión del servicio de entregas: asegurar el cumplimiento de los estándares de servicio establecidos, y que el personal de reparto disponga de los implementos de seguridad necesarios, por lo mismo, deberá reportar cualquier novedad con los vehículos al analista de infraestructura y bienes muebles.
4. Comunicación con los clientes y solución de inconvenientes: Mantener una comunicación efectiva con los clientes para confirmar horarios de entrega, informar sobre cualquier retraso o problema, y resolver cualquier consulta relacionada con las entregas.
5. Coordinación con otros Departamentos: Colaborar con otros unidades para garantizar que los productos estén disponibles, y que cualquier inconveniente se aborde de manera oportuna.

Nuevo organigrama

Figura 25. Nueva estructura organizacional formal



Nota. Elaboración propia

A modo de síntesis sobre las plazas de la estructura, la propuesta implica:

- Supresión del Gestor de Seguridad Social
- Creación del puesto para un Analista de Talento Humano y Relaciones Laborales
- Creación del puesto para un Analista de infraestructura y bienes muebles
- Formalizar la actual diferenciación tácita de los Auxiliares en dos categorías, incluyendo un nuevo que se debe apropiar del conocimiento del software.
- Subir la categoría del Coordinador de Domicilios

La ruta de transición

En primer lugar, es clave dejar claro ante los integrantes de la organización que el proceso de transición no obedece a una evaluación particular de nombres, realmente se trata de una revisión sobre la forma en que se hacen –o no se hacen- las tareas en la empresa.

Por otra parte, basados en (Zimmermann, 2000, Chapter 3) la proposición es realizar los cambios por fases, de modo que haya lugar a un proceso iterativo que posibilite las reflexiones tempranas y adaptaciones. Asimismo, se señala que una transición por fases minimiza los riesgos del pensamiento positivo de los autores, en otras palabras, y a pesar de la rigurosidad del ejercicio, se es consciente de que haber alcanzado la estructura ideal, que abarcará y resolverá todos los aspectos y desafíos, es una idea platónica.

Ahora bien, respecto a la secuencia de cambios sugeridos se propone empezar desde la parte superior de la estructura, y secuencialmente, descender hasta la base. Se debe promover un compromiso formal de transición, sin que represente una camisa de fuerza ante futuras modificaciones. A continuación se presentan los puntos críticos y tiempos aproximados de las etapas planteadas:

Fase 1 → primeros 30 días.

- Reentrenamiento del Gerente General para su nuevo perfil y búsqueda de las primeras relaciones institucionales.
- Creación de la plaza y nombramiento del analista de talento humano y relaciones laborales.
- Encuesta a empleados y directivos en temas a capacitar (ver anexo D)
- Asignación de tareas y delegación por parte de los Administrador de Sede y Coordinador de Domicilios a los demás colaboradores, comienza su rol de supervisión.
- Explicitud de la misión, visión y valores corporativos (ver anexo C)

Fase 2 → día 31 hasta el 75.

- Convocatoria y nombramiento del Analista de infraestructura y bienes muebles.
- Secciones de empalme de la Administradora de Sede con la persona a capacitar en el detalle del software operacional (HGI).
- Primeras propuestas de bienestar por parte del analista de talento humano y relaciones laborales.
- Creación de la plazas y nombramientos del auxiliar de almacén e inventario.
- Primeras propuestas de cambios de la disposición de secciones/productos por parte de los auxiliares de almacén e inventario y de fruver.

Fase 3 → día 76 hasta el 120.

- Analista de talento humano y relaciones laborales define el proceso de reclutamiento, selección y plan de capacitación.
- Secciones del Gerente General con el Contador orientados hacia la información financiera más allá de los reportes fiscales.

Para cerrar la sesión, es de mencionar que durante las adaptaciones, el acompañamiento y cercanía de la gerencia será crucial para ayudar a navegar las turbulencias del camino.

Evaluación de desempeño

Al respecto de la evaluación de desempeño, el carácter familiar de la empresa es un punto crítico según lo expresan (Perez-Uribe & Ocampo-Guzman, 2016) debido a que el seguimiento a los miembros de la organización según su rendimiento se ve nublado por los lazos entre los integrantes, derivando en una suerte de racionalidad limitada.

En ese orden, será importante definir criterios claros y lo más objetivos posibles, para que delimiten el accionar al momento de evaluar el rendimiento. Asimismo, la herramienta o el aplicativo debe posibilitar la materialización de los criterios que deberá definir el analista de talento humano y relaciones laborales como se expresa en el numeral 4 de su rol.

Ahora bien, pese a que los criterios propios de las actividades desempeñadas y responsabilidades de cada empleado no se encuentran estructurados al momento, la gerencia ha sido clara al indicar que desean evaluaciones en tres sentidos jerárquicos:

1. Superior a subordinado
2. Subordinado a superior
3. Retroalimentación a compañeros (mismo nivel jerárquico)

Herramientas sugeridas para la Evaluación de desempeño

En sintonía con las indicaciones preliminares de la gerencia, se presenta en la siguiente tabla una comparación de posibles herramientas.

Tabla 11. *Comparación de plataformas*

Herramienta	15five	Lattice	Small improvemets
Productor	15five, EEUU Fundada en 2012	Lattice, EEUU Fundada en 2016	Small improvemets, Alemania Fundada en 2011
Categoría	OKR software	OKR software	Performance management
Entornos de despliegue	Saas – Cloud Aplicación de escritorio para Mac y Windows Aplicación móvil en Android y Iphone	Saas - Cloud	Saas - Cloud
Precio	\$4 USD al mes por usuario	\$8 USD al mes por usuario	\$5 USD al mes por usuario
Canales de soporte	Correo Documentación técnica Foros y preguntas frecuentes	Correo Documentación técnica	Correo Documentación técnica Foros y preguntas frecuentes
Métodos de aprendizaje	Webinars Documentación Videos Tutoriales online en vivo	Webinars Documentación Videos	Webinars Documentación Videos

Herramienta		15five	Lattice	Small improvemets
		Asesor personal	Tutoriales online en vivo	
Reseñas (Capterra)	Facilidad de uso	4.7	4.4	4.3
	Atención al cliente	4.7	4.5	4.3
	Características	4.6	4.3	4.2
Rating (Gartner)		4.1	4.4	Sin información

Nota. Elaboración propia con información de Gartner.com y Capterra.com

Conclusiones y Recomendaciones

En las siguientes secciones, se detallan las conclusiones derivadas de la intervención realizada en la empresa, junto con las recomendaciones de posibles futuros esfuerzos de la organización. No sin antes dejar explícito que el proceso de transformación actual es continuo y requiere un compromiso a largo plazo por parte de la empresa.

La mejora no es un esfuerzo de único aliento, sino un camino perpetuo hacia el perfeccionamiento.

Conclusiones

El trabajo hasta aquí expuesto responde a la pregunta de investigación, apuntando a mejorar el desempeño de Supermercado Los Ocho Ochoas S.A.S. Particularmente los análisis aplicadas a la organización, contextualización del mercado, revisión del sector externo, y especialmente la aplicación del MMGO con enfoque en la estructura, han permitido identificar algunas fortalezas y varias debilidades en los procesos de capacitación, formulación de estrategias, programas de bienestar, estilo de liderazgo,

informalidad de la estructura, entre otros (ver resultados de los componentes del MMGO).

Todas puntos clave para construir la propuesta.

Cabe destacar que, los hallazgos y las carencias observadas en el funcionamiento diario del Supermercado coinciden con diversos señalamientos reseñados durante la exhaustiva revisión de la literatura. Por ejemplo, se destaca la reactividad en la adaptación a las condiciones del entorno, la importancia de la identidad organizacional como factor aglutinador, referente a los principios de la Administración Científica de Taylor sobresale la ausencia de un sistema de incentivos formal, así como un aspecto clave de la Escuela de las Relaciones Humanas, la gestión de las relaciones dentro del grupo de trabajo. En el contexto de la literatura sobre empresas familiares, se identificaron en Supermercado Los Ocho Ochoas S.A.S. aspectos comunes, tales como tensiones entre la familia y la empresa, reinversión insuficiente de los excedentes y relacionamiento limitado. Estos hallazgos requieren tratamiento para fortalecer la salud y sostenibilidad de la empresa.

Fundamentados en lo expuesto, y apoyados en el empirismo y perspectiva de los colaboradores de la organización, se ha formulado la propuesta de una nueva estructura organizativa caracterizada por tener un respaldo para las funciones no sustantivas sin desviar el enfoque de la operación (Thompson, 1967; Mintzberg, 1995; Bauman, 2000), Además, manteniendo la flexibilidad adhocrática en la base (Toffler, 1970) contrario a la especialización promovida por la perspectiva clásica de la administración, pero fundamentalmente la intención es clarificar la definición de roles.

De igual manera, se ha diseñado una ruta de transición que detalla la metamorfosis y las tareas prioritarias a ejecutar según los estadios del modelo MMGO. Esta ruta se distingue por su desglose en fases, iniciando desde la punta de la jerarquía hasta llegar a la base. A lo largo de este proceso, el compromiso de la gerencia ha desempeñado y continúa desempeñando un papel crucial procurando que los cambios realmente se

implementen, acompañen y cuenten con la máxima participación de todos los involucrados.

Finalmente, es meritorio resaltar la transformación que ha germinado en la cultura directiva del Gerente General, Sr. José Javier Ochoa. En él ha florecido un compromiso con la capacitación continua, incluso la suya propia. También se observa una búsqueda activa de conexiones en el sector, un impulso decidido en la implementación de tecnologías y un liderazgo mucho más estructurado.

Recomendaciones de los autores

Se propone considerar la definición de la estructura organizativa formal del Supermercado como el punto de partida para la implementación de la gestión por procesos. En este sentido, la elaboración del mapa de procesos de la organización se facilita con la formalización de la estructura. Asimismo, siguiendo la Teoría de la Contingencia, se sugiere concebir la estructura organizativa como un proceso por sí misma, lo cual demanda evaluación y ajuste regular. Específicamente, se recomienda la aplicación semestral de los componentes seleccionados del MMGO para valorar los cambios y realizar las modificaciones necesarias en búsqueda de la mejora continua.

En el mediano plazo, se sugiere la creación de una junta directiva formal con reuniones periódicas y la participación de agentes externos para reducir el sesgo de inmersión, entendiendo este concepto como la pérdida de objetividad al estar profundamente involucrado. Esta junta representaría un paso significativo hacia el establecimiento de un gobierno corporativo efectivo, sirviendo como instancia para la toma de decisiones estratégicas y brindando una visión más holística de las dinámicas del sector. Además, al permitir que el funcionamiento se desligue de la vida familiar, la junta contribuirá a que tanto la empresa como la familia vivan “una vida propia, con la autonomía que todo ser vivo requiere” (Perez-Uribe & Ocampo-Guzman, 2016, p. 335).

En términos adicionales, se plantea la construcción de un robusto gobierno corporativo como un posible resultado de los esfuerzos de la gerencia para asegurar la continuidad de la organización. Dada la edad de los gerentes, uno de los primeros hitos a materializar debería ser un plan de sucesión (Granato & Oddone, 2007). Este plan permitirá a los dueños apropiarse de la metáfora de Perez & Palacios Arévalo (2007, p. 137) que plantea entender la organización como una hija que necesita madurar y sobrevivir por sí misma. No obstante, al emprender este camino, es crucial estar vigilantes ante el riesgo latente de una excesiva burocratización de tipo weberiano y el entorpecimiento del negocio (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, n.d.).

En definitiva, la transformación propuesta para Supermercado Los Ocho Ochoas S.A.S. no solo representa un cambio estructural, sino también un cambio cultural profundo que apunta a asegurar la sostenibilidad y competitividad en un entorno empresarial dinámico. Al adoptar estas recomendaciones, la empresa estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos actuales y futuros, promoviendo un crecimiento sostenible y una gestión empresarial sólida. Este proceso, guiado por la reflexión constante y la adaptabilidad, contribuirá a forjar un camino de éxito a largo plazo para Supermercado Los Ocho Ochoas S.A.S.

Referencias

- Agence BIO. (2021). *ORGANIC SECTOR IN THE WORLD*.
<https://fedeorganicos.com/organic-sector-in-the-world/>
- Arrieta, D. (2008). EMPRESAS FAMILIARES: CUANDO LLEGAN LOS TERCEROS...
Revista de La Universidad Austral "Desde El Campus," 68–71.
- Banco de la República, & Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
(n.d.). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Retrieved September 19, 2023, from
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-consumidor-ipc>
- Bauman, Zygmunt. (2000). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica Argentina.
<https://doi.org/10.0/CSS/ALL.MIN.D74D1A5D029B.CSS>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and Organic Systems. In *Organizational Behavior 2* (pp. 232–243). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315702001-23>
- Celestino Cardiel Hurtado, J. J. (2015). *RELACIONES HUMANAS: ¿EMANCIPACIÓN O SERVIDUMBRE?* <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/17.10.pdf>
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. (n.d.). *Conflictos en Empresas Familiares*. Retrieved August 20, 2023, from
<https://centrodegobiernocorporativo.com/publicaciones/>
- Centro Nacional de Consultoría. (2023). *Informe Apropiación Digital 2023*.
<https://www.centronacionaldeconsultoria.com/biblioteca-cnc?pgid=jmuzmjgp-60542e44-316d-4ea7-abcfcf-2b50d75e8b56>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). Mc Graw Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1145>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10th ed.).

McGraw-Hill Interamericana. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9167)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9167](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9167)

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional* (4th ed.). McGraw-Hill

Interamericana. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753)

Confecámaras. (2016). *NACIMIENTO Y SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS EN*

COLOMBIA. <https://confecamaras.org.co/analisis-economico>

Confecámaras. (2018). *NUEVOS HALLAZGOS DE LA SUPERVIVENCIA Y*

CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA.

<https://confecamaras.org.co/analisis-economico>

Confecámaras. (2022). *Fortaleza del tejido empresarial colombiano - Recuperación post
pandemia*.

[https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Fortaleza_del_tejido_empresarial
colombiano-_Recuperaci%C3%B3n_post_pandemia_-_2022.pdf](https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Fortaleza_del_tejido_empresarial_colombiano_-_Recuperaci%C3%B3n_post_pandemia_-_2022.pdf)

CONGRESO DE COLOMBIA. (2000). LEY 590 DE 2000. In *Diario Oficial No. 44.078*.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html

CONGRESO DE COLOMBIA. (2004). LEY 905 DE 2004. In *Diario Oficial No. 45.628*.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12a ed.). [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9265)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9265](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9265)

DANE. (2020a). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades
económicas - CIIU Rev 4 AC*.

https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf

DANE. (2020b). *Serie departamental de población por área, para el periodo 2018 -2050.*

Proyecciones. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (2023a). *Encuesta Mensual de Comercio (EMC) - Anexo comercio electrónico -*

total nacional. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>

DANE. (2023b). *Encuesta Mensual de Comercio (EMC) Diciembre 2022.*

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc/encuesta-mensual-de-comercio-emc-historicos>

DANE. (2023c). *Índice de Precios al Consumidor (IPC) Diciembre 2022.*

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>

Dickson, W. J., & Roethlisberger, F. J. (2003). *Management and the Worker: Vol. V.*

Dolan, S. L., Garcia, S., & Auerbach, A. (2003). Understanding and managing chaos in organisations. *International Journal of Management*, 20(1), 23–35.

<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/understanding-managing-chaos-organisations/docview/233231095/se-2?accountid=34925>

Fayol, H. (1930). *Industrial and General Administration.*

FEDEORGANICOS. (2021, March 23). *LA AGRICULTURA ORGÁNICA SOLO TIENE 1% DE HECTÁREAS DEL TOTAL DEL MERCADO DE ALIMENTOS.*

<https://fedeorganicos.com/la-agricultura-organica-solo-tiene-1-de-hectareas-del-total-del-mercado-de-alimentos/>

- Granato, L., & Oddone, N. (2007). La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia. *OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DEL DESARROLLO LOCAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL*, 462–473.
- Gutiérrez Rojas, J. J., & Restrepo Correa, J. B. (2017). *Diseño de la estrategia de negocio para la sociedad comercializadora Andinos S.A.*
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo_Gutierrez_JoseBernardo_Restrepo_2017.pdf?sequence=2
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/hall-orgs.-estruc-y-proc-cap-11.pdf>
- Harker, M. L., Cañón, Y. A., & Jiménez, J. M. (2018). *Aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO- en la empresa HJG [Tesis de especialización, Universidad EAN]* [Universidad EAN].
<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9565>
- Hernández Montero, M. C. (2017). *El salario emocional y su aporte para mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores con su organización* [Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17176>
- Hodge, B. J. (2003a). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico* (Pearson Educación, Ed.; 6a ed.). <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4407>
- Hodge, B. J. (2003b). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico* (Pearson Educación, Ed.; 6a ed.). <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4407>

- Ismail, S., van Geest, Y., & Malone, M. S. (2016). *Organizaciones exponenciales*. Bubok Publishing S.L. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaean/titulos/51444>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Leyland, N. H., & Woodward, J. (1967). J. Woodward. Industrial Organization: Theory and Practice. *The Economic Journal*, 77(306), 379–380. <https://doi.org/10.2307/2229326>
- Lorenz, E. N. (2017). Deterministic nonperiodic flow. In *Universality in Chaos, Second Edition* (pp. 367–378). <https://doi.org/10.1201/9780203734636>
- Mayo, E. (2005). *The human problems of an industrial civilization: Vol. VI*.
- Mejía Trejo, J. (2023a). *La estructura dinámica organizacional: un compendio de principales autores*. Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (AMIDI). <https://doi.org/10.0/CSS/ALL.MIN.D74D1A5D029B.CSS>
- Mejía Trejo, J. (2023b). *La estructura dinámica organizacional: un compendio de principales autores*. Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (AMIDI). <https://doi.org/10.0/CSS/ALL.MIN.D74D1A5D029B.CSS>
- Mintzberg, H. (1995). La estructuración de las organizaciones. *Ariel Economía*, 20–93. <http://cmap.upb.edu.co/rid=1P7XT3S2F-1M5J3G8-QS/Mintzberg%20Estructuraci>
- Nascimento, K. (1972). A revolução conceptual da administração: implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo. *Revista de Administração Pública*.
- Perez, R. I., & Palacios Arévalo, J. J. (2007). La empresa familiar: símbolo del entrepreneurship en Colombia. In *Universidad EAN. 40 años de emprendimiento* (pp. 113–141). <https://www.researchgate.net/publication/270883772>

- Perez Uribe, R. I., Nieto Potes, M., Castellanos, G., Garzon Gaitan, M., Velázquez Contreras, A., Alfonso Vargas, H., Calixto, N., Rodríguez, A., Palacio Saldarriaga, M. R., López, L. G., Vidal Arizabaleta, M., & López de Mesa, J. (2009a). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Universidad EAN.
- Perez Uribe, R. I., Nieto Potes, M., Castellanos, G., Garzon Gaitan, M., Velázquez Contreras, A., Alfonso Vargas, H., Calixto, N., Rodríguez, A., Palacio Saldarriaga, M. R., López, L. G., Vidal Arizabaleta, M., & López de Mesa, J. (2009b). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Universidad EAN.
- Perez-Uribe, R., & Ocampo-Guzman, D. (2016). Conflict within Colombian Family Owned SMEs: An Explosive Blend between Feelings and Business. . In *Handbook of Research on Social Entrepreneurship and Solidarity Economics* (pp. 329–354). IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/conflict-within-colombian-family-owned-smes/153249>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Pulgar Vidal, L. H. (2015). *Metodología para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa* (Ediciones de la U, Ed.). <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6395>
- Sabogal Rincón, E. M., & Méndez Díaz, L. M. (2021). *Estudio de la cultura organizacional por medio de las matrices MMGO y RISE para las empresas: Dotazioni AM SAS y comercializadora el reno SAS*. [Universidad de La Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/523/
- Scott, W. Richard. (2003). *Organizations : rational, natural, and open systems*. Prentice Hall.

Serrano, D. R., & Callejas Mendoza, M. J. (2015). *Causas de la Siniestralidad de las*

MiPymes en Colombia: Factores internos [Eafit].

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7793/Daniela_ReinaSerrano_Marcela_CallejasMendoza_2015.%20pdf?sequence=2#:~:text=En%20este%20an%C3%A1lisis%20bibliogr%C3%A1fico%20se,reconocimiento%20del%20entorno%20y%20mercado.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). *RADICACION: 22-367783- -1-0.*

<https://www.sic.gov.co/sites/default/files/boletin-juridico/22-367783%20Minsalud%20%281%29.pdf>

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (2022). *Informe de 1000 EMPRESAS 2021.*

<https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/informes-economicos-y-financieros>

Taylor, F. W. (1911). *Principios de la administracion cientifica* (Vol. 1). Herreo Hermanos.

Thompson, J. D. (1967a). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

Thompson, J. D. (1967b). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

Toffler, A. (1970a). *EL "SHOCK" DEL FUTURO*. Plaza & Janés.

<http://ciudadanoaustral.org/biblioteca/06.-Alvin-Toffler-El-shock-del-futuro.pdf>

Toffler, A. (1970b). *EL "SHOCK" DEL FUTURO*. Plaza & Janés.

<http://ciudadanoaustral.org/biblioteca/06.-Alvin-Toffler-El-shock-del-futuro.pdf>

Universidad EAN. (n.d.). *g3pymes*. Retrieved August 11, 2023, from

<https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion/emprendimiento-y-investigacion>

gerencia/g3pymes#:~:text=El%20objetivo%20de%20G%C2%B3PyMES%20es,su%
20campo%20estrat%C3%A9gico%20de%20acci%C3%B3n.

Vargas Guzmán, W. C., Araujo Trujillo, C. P., & Obregoso Gonzalez, Y. L. (2022).

Aplicación del Modelo de Modernización Organizacional (MMGO) en la Cooperativa
Lechera Colactabio. *Cooperativismo & Desarrollo*, 30(122), 1–22.

<https://doi.org/https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.01.05>

Weber, M. (2014). *Economía y sociedad*. FCE - Fondo de Cultura Económica.

<https://elibro.net/es/lc/bibliotecaean/titulos/111146>

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*.

ABYA-YALA.

https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yal

a

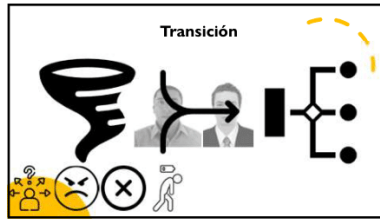
A. Anexo. Conversatorio con los empelados sobre los cambios pretendidos



B. Anexo. Presentación sobre la transición



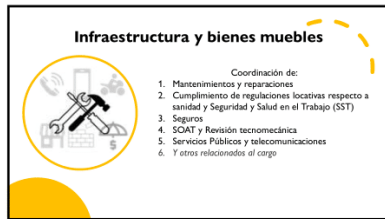
1



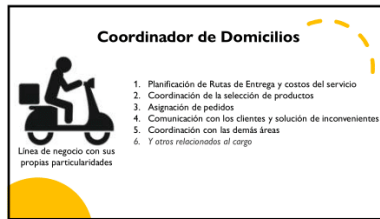
2



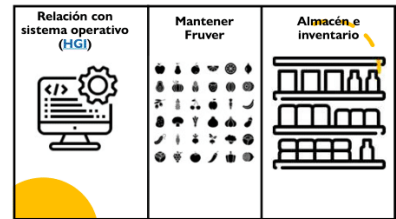
3



4



5



6



7



8



9

C. Anexo. Explicitud de los referentes estratégicos del Supermercado

EN EL SUPERMERCADO LOS OCHOAS, ESTAMOS COMPROMETIDOS CON:

UNA MISIÓN

Nuestra misión es ofrecer víveres y abarrotes de excelente calidad y a buenos precios para nuestros clientes a través de una sonrisa.

UNA VISIÓN

Nuestra visión es ser un referente para la comunidad Envigadeña por nuestro excelente servicio y cercanía.

UNOS VALORES

- El servicio al cliente.
- La transparencia.
- La honestidad.
- La empatía.
- El trabajo en equipo.



