

**FORMALIZACION DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CON EL DISEÑO  
DE UN PROTOCOLO PARA LA APERTURA DE NUEVAS TIENDAS DE LA  
EMPRESA MUEBLES JAMAR, EN NUEVOS MERCADOS OBJETIVOS.**

**MICHEL ANGEL PONZON CASTELBLANCO**

**TRABAJO APLICADO: TOMANDO COMO BASE LA LINEA DE APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL.**

**TUTOR PROYECTO: MANUEL ALFONSO GARZON CASTRILLON.**

**LUGAR DE EJECUCION DEL PROYECTO: EMPRESA MUEBLES JAMAR.**

**UNIVERSIDAD DEL NORTE  
BARRANQUILLA / ATLANTICO  
JULIO 2008.**

## TABLA DE CONTENIDO

|  | Pág. |
|--|------|
| Introducción   | 5    |
| 1. Planteamiento del problema  | 8    |
| 1.1. Antecedentes  | 8    |
| 1.2. Descripción   | 9    |
| 1.3. Formulación   | 10   |
| 2. Objetivos   | 15   |
| 2.1 General  | 15   |
| 2.2. Especifico  | 15   |
| 3. Justificación   | 16   |
| 4. Alcance y Limitaciones del trabajo  | 18   |
| 5. Marco Referencial   | 19   |
| 5.1. Estilo de Vida  | 20   |
| 5.2. Gerencia por Categorías   | 34   |
| 5.3. Aprendizaje organizacional  | 43   |
| 5.4. Formatos de Almacenes   | 57   |
| 6. Hipótesis   | 69   |
| 7. Tipo y Característica de la investigación                                     | 70   |
| 8. Diseño Metodológico   | 71   |
| 8.1. Instrumentos para la recolección de la información                          | 72   |
| 9. Análisis de la información  | 72   |
| 9.1. Planeación y Definición del formato a construir.                            | 73   |
| 9.2. Selección y Capacitación del personal comercial                             | 80   |
| 9.3. Aprobación y Aceptación del Equipo Gerencial                                | 94   |
| 9.4. Fase de Construcción de la Obra   | 97   |
| 9.5. Investigación de mercado objetivo   | 98   |
| 9.6. Montaje Interior y Exterior de la nueva tienda                              | 100  |
| 9.7. Fase de Premercadeo y Lanzamiento del nuevo almacén                         | 106  |
| 9. 8. Plan de Posicionamiento en el nuevo mercado objetivo                       | 108  |
| 10. Propuesta Protocolo para el desarrollo de nuevos almacenes de Muebles Jamar. | 111  |
| 11. Implementación del Modelo de protocolo, en el nuevo almacén de San Felipe.   | 112  |
| 12. Conclusiones   | 113  |
| 13. Bibliografía Básica  | 117  |

## Indice De Tablas:

| Tablas  | Pag. |
|---|------|
| Tabla No. 1 % Participación de ventas por estrato del almacén de Montería | 13   |
| Tabla No. 2 % Participación de ventas por estrato del almacén de Valle    | 13   |
| Tabla No. 3 Análisis de modelos de expansión usados                       | 75   |
| Tabla No. 4 Acta de Compromiso  | 84   |
| Tabla No. 5 Formato hombro a hombro en ventas                             | 85   |
| Tabla No. 6 Pensum  | 85   |
| Tabla No. 7 Pensum, cronograma de capacitación                            | 91   |
| Tabla No. 8 Check list del protocolo                                      | 112  |

## Indice De Graficas:

| Graficas  | Pag. |
|---|------|
| Graficas No. 1 Tendencia ventas de Montería   | 14   |
| Graficas No. 2 Telaraña de condiciones únicas   | 59   |
| Graficas No. 3 Productos irresistibles: Emoción                                       | 60   |
| Graficas No. 4 % Participación de la financiación en las ventas                       | 64   |
| Graficas No. 5 Grafica de análisis de variables promesa de valor: Imagen              | 76   |
| Graficas No. 6 Grafica de análisis de variables promesa de valor: Promocional         | 77   |
| Graficas No. 7 Grafica de análisis de variables promesa de valor: Vitrina-Promocional | 78   |
| Graficas No. 8 % Participación de ventas por estratos Jamar Norte                     | 80   |
| Graficas No. 9 Datos de avance de vendedores A, año 2007 vs. 2006                     | 81   |
| Graficas No. 10 Datos de ventas Panamá 2008   | 87   |
| Graficas No. 11 Datos de % crecimiento de ventas Panamá 2008.                         | 88   |
| Graficas No. 12 Tendencia de % cumplimiento del presupuesto 2008 Híper Jamar          | 89   |
| Graficas No. 13 % Crecimiento de ventas Cuatro Vientos                                | 96   |
| Graficas No. 14 % Crecimiento de ordenes de pedidos                                   | 104  |
| Graficas No. 15 % Cumplimiento de presencia   | 104  |
| Graficas No. 16 % Cumplimiento de calidad   | 105  |
| Graficas No. 17 % Cumplimiento de la capacidad  | 105  |

|                    |                                |     |
|--------------------|--------------------------------|-----|
| Graficas No.<br>18 | % Cumplimiento del disponibles | 106 |
|--------------------|--------------------------------|-----|

Indice De Figuras:

| Figuras          |   | Pág. |
|------------------|---|------|
| Figura No.<br>1  | Planograma de Valledupar  | 11   |
| Figura No.<br>2  | Potencial viviendas Montería  | 14   |
| Figura No.<br>3  | Esquema desarrollo del marco referencial  | 20   |
| Figura No.<br>4  | Evaluación de la categoría  | 42   |
| Figura No.<br>5  | Método de Kolb  | 56   |
| Figura No.<br>6  | Propuesta de valor Waldos   | 59   |
| Figura No.<br>7  | Localización implementada por Waldos  | 60   |
| Figura No.<br>8  | Distribución de millones de habitantes por clase social                           | 64   |
| Figura No.<br>9  | Estrategia de Carrefour en Colombia   | 68   |
| Figura No.<br>10 | Esquema del modelo a implementar para el desarrollo del proyecto.                 | 73   |
| Figura No.<br>11 | Modelo de vendedor exitoso 2008   | 83   |
| Figura No.<br>12 | Proceso de almacenes, base para desarrollar la gestión del administrador exitoso. | 90   |
| Figura No.<br>13 | Esquema de la carrera interna de un administrador exitoso                         | 94   |
| Figura No.<br>14 | Fachada del proyecto de Montería  | 95   |
| Figura No.<br>15 | Planograma de almacén Valledupar  | 101  |
| Figura No.<br>16 | Modelo del proyecto layout.   | 102  |
| Figura No.<br>17 | Cadena de valor Muebles Jamar   | 110  |
| Figura No.<br>18 | Protocolo para el desarrollo de una nueva tienda de Muebles Jamar                 | 111  |

## INTRODUCCION

Este trabajo esta inspirado en el deseo de lograr desarrollar una ventaja competitiva en la empresa Muebles Jamar, a través del aprendizaje organizacional. Debido a que dicha empresa se encuentra en un proceso de expansión en el cual, se han abierto 5 nuevos almacenes en los últimos 5 años , en los cuales se presentaron problemas de tipo comercial, logístico, operativo, financiero y de mercadeo, debido a que la empresa no presenta un protocolo de apertura de nuevas tiendas en nuevos mercados objetivos, lo que dificulta enormemente el posicionamiento del negocio logrando a veces doblar la inversión presupuestada en el proyecto (perjudicando la tasa de retorno de la inversión inicial planteada a los accionistas en estos proyectos); por lo anterior, la propuesta es enfocar este estudio aplicado a realizarse en reconocer las mejores practicas aplicadas durante los 3 últimos proyectos, logrando decantar los pasos de un protocolo para el desarrollo de nuevas tiendas en los nuevos mercados objetivos que visiona la empresa.

Por lo cual destacamos la importancia del estudio, por medio de apartes del libro la Quinta Disciplina (Peter Senge, 1998), el cual dice " al destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas ". Cuando abandonamos esta ilusión podemos construir "organizaciones inteligentes", organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Como decía recientemente la revista *Fortune* (citado por Senge, 1998): "Olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado

organización inteligente”. Y Arie de Geus (citado por Senge, 1998), jefe de planificación de Royal Dutch/Shell, ha declarado: “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”. Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje.

Hoy en día, MUEBLES JAMAR, experimenta un crecimiento exponencial y se prepara para una expansión en grande, partiendo de su direccionamiento estratégico, por lo cual, se requiere blindar este crecimiento, haciéndolo de una forma ordenada, formal e inteligente. Todo esto por medio del aprendizaje organizacional, que nos permite capitalizar las experiencias y enfocar esfuerzos en los puntos palancas para lograr todas nuestras metas.

La metodología utilizada es una de las tantas existentes, por que en este tema de aprendizaje hay muchas, pero tomaremos como la mas indicada hasta ahora para esta empresa especifica, desde nuestro punto de vista, la teoría de la escuela conductista, que ve el aprendizaje (como el acto y el efecto e aprender), implica un cambio en el comportamiento del hombre, que debe cumplir con (kolb, 1977, citado por Manuel Garzón, 2005):

:

- Que este asociado, como respuesta o reacción, con una situación que se este llevando a cabo o que haya sucedido.
- Que no este asociado a la maduración o causas naturales.
- Que genere una conducta relativamente permanente en el.

- Que este asociado con la experiencia o la practica.

Finalmente el aprendizaje se concibe como un ciclo de cuatro ciclos: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experiencia activa (kolb, 1977, citado por Manuel Garzón, 2005).

Invitamos al lector a sumergirse en un interesante estudio, para ver como podemos desarrollar organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden, ya que como lo hemos visto, el futuro Sera de las empresas que logren adaptarse mas rápido a los cambios del mercado, inclusive las que logren detectar estos cambios antes que ellos, ocurran, y un camino del cual estamos completamente seguros es 100% efectivo para lograr adaptarse, es el del aprendizaje organizacional.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

### 1.1. ANTECEDENTES:

Desde el año 1994 se comenzó a gestar la estrategia de expansión de la empresa Muebles Jamar, basada en una visión sólida de tres grandes ventajas competitivas la Calidad – Diseño – Facilidad de adquisición, la estrategia inicial de investigación de mercados fue la de prueba de mercado directa, la cual se materializo en ferias – almacenes móviles que se abrían por periodos de 1 mes en las principales capitales de la costa en donde no teníamos presencia todavía, este estrategia nos llevo a conocer a los clientes de todos las capitales de la costa atlántica. Jamar (2007)

Teniendo en cuenta la base de datos Business Object (2007) se puede afirmar que debido al éxito que se obtuvo en las "ferias" la gerencia lidera desde el año 2000 un plan claro y conciso de crecimiento del negocio con el firme propósito ser los numero 1 en el mercado de la comercialización de muebles para el hogar en la costa atlántica, en el 2004 se abrió Jamar Valledupar, en el 2006 se abrió Jamar Santa marta y objetivo que se logro consolidar en este año con la apertura de Jamar Montería el 26 de abril, consiguiendo con esto materializar esa visión hecha desde 1994, pero en el camino hemos tenido tropiezos, ya que no es lo mismo hacer el montaje de los formatos de "feria" que el enfrentar proyectos complejos como son las construcciones y aperturas de nuevas tiendas, y hay radico el problema por creer que son lo mismo.

### 1.2. DESCRIPCION:

Durante las últimas tres aperturas de nuevas tiendas, dichos proyectos demostraron que son proyectos en donde intervienen factores externos e internos, controlables y no controlables, que en la actualidad, por no tener formalizado y sistematizado un modelo para el desarrollo de nuevos almacenes, se han presentado: Business Object (2007)

- Retrasos en las aperturas (que le cuestan a la empresa millones de pesos por día en pérdidas, aprox. \$20 millones x día de retraso). Business Object (2007)
- Fallas en el proceso de comunicación con nuestros nuevos clientes por no conocer a fondo su cultura (por ejemplo abrimos en Montería con un estribillo que decía, por el amor a la sabana y ellos no son sabana por lo cual nos decían, ustedes quieren es vender en Sincelejo... no acá, y este enfrentamiento entre culturas tan cercanas es de vieja data y fue considerado como un insulto a su idiosincrasia en Montería). Business Object (2007)
- Fallas en el layout optimo<sup>1</sup> de las tiendas en cuanto a estilo (ocasionando un sobre inventario en la tienda de mas de \$35 millones en estilos que no se venden en este mercado), medidas y precios (el manejo del POP<sup>2</sup> en el punto de venta se inclina a un presupuesto del 55% de crédito y 45% de contado, pero en la realidad este diseño a fallado). Business Object (2007)
- Fallas en los procesos logísticos exportaciones caso Panamá (En el primer embarque se nos dañaron mas de 10 contenedores por problemas de empaque, debido a la carrera y a la baja coordinación de fechas del proyecto). Business Object (2007)

---

<sup>1</sup> Layout Optimo: Distribución y Utilización Optima del espacio de exhibición en las tiendas.

<sup>2</sup> POP: siglas en ingles que traducen: Publicidad en el punto de venta.

- Problemas de entrenamiento y capacitación al nuevo personal (el entrenamiento normal por ejemplo de un vendedor-asesor es de 3 meses teórico y 3 practico tiempo esencial para que estén a punto en el momento de la apertura, pero solo en Santa Marta se contó con dicho tiempo). Jamar (2007)
- Fallas en el pre-mercadeo inicial en la zona de influencia lo que nos acarrea una apertura poco exitosa (en las ultimas tres aperturas el potencial de mercado que teníamos era de mas del 80% y nuestra marca solo era reconocida por ejemplo en Montería por el 3% del mercado potencial, por lo cual una bajo premercadeo nos afecta la apertura de la tienda). Business Object (2007)
- Problemas en la cadena de abastecimiento debido a fallas en la plantación de requerimientos a tiempo y a la alta variación de los pronósticos de ventas (en Santa Marta y Montería presentamos agotados record de mas del 60% de la agenda de despachos con reaprovisionamiento a 8 días, en cambio con Panamá presentamos sobre inventario teniendo que arrendar una nueva bodega demás de 3000 m2 por la tardanza de las obras). Jamar (2007).

### 1.3. FORMULACION:

El proceso de expansión actual (años 2004 – 2007) de la empresa Muebles Jamar, no se planea desde un punto de vista sistémico, viciado además por el paradigma gerencial de las "ferias"<sup>3</sup> lo que ocasiona parálisis del mejoramiento

---

<sup>3</sup> El paradigma es el modelo mental desarrollado por la Gerencia General de la empresa, lo que ocasiona fricciones en el equipo porque están convencidos que una tienda nueva en un nuevo mercado es un proceso Mayor que una feria, ya que la definición de una feria como se explico anteriormente es básicamente un almacén que se monta por 1 mes basado en un formato de vitrina-promocional con un alto impacto de marketing y una tienda nueva en un mercado objetivo nuevo, es un proceso de conquista de un mercado, además que la estrategia del nuevo almacén la rige el formato escogido, que es la principal diferencia con una feria, ya que esta siempre será vitrina-promocional .

continuo, ya que se piensa que todo montaje es una feria, provocando problemas para la empresa como:

- Debilita la imagen corporativa:

La apertura de un almacén como Valledupar en el año 2004 (Business Object 2004) bajo el mismo formato tradicional de muebles Jamar, que tiene posicionado una clara imagen de variedad y surtido, se vio lesionada por que pasamos de hacer ferias en la ciudad de Valledupar de 2500 m<sup>2</sup> a montar un almacén de 365 m<sup>2</sup> en donde se disminuye la imagen de la empresa y se pierde la esencia del formato: anexo plano, figura No. 1

Fig. No. 1. Planoograma del almacén VALLEDUPAR:



Fuente: elaborado por autor 2008.

El promedio de unidades exhibidas en el formato original Jamar (Jamar 2004) es entre 50 – 40 productos de alcobas, salas y comedores para poder brindar la imagen de surtido y variedad, manejando los 4 estilos de vida, pero en este almacén se ven muy reducidos, lo que nos da una imagen de " Pequeños con poco surtido y variedad ".

Además de esto la ubicación juega un papel muy importante en el desarrollo de nuevas tiendas, siempre nos hemos caracterizado por tener fácil acceso pero en el caso del almacén de valle el acceso es casi nulo, 1 ruta de bus cada 45 minutos y los vallenatos lo consideran lejos del centro natural comercial de la ciudad, por ultimo esta en una zona residencial estrato 6 (barrio novalito) por lo cual nos ven como costosos (se subieron de estrato!) aunque en realidad conservamos los mismos precios y políticas de créditos.

- Debilita la marca:

Los problemas logísticos de agotados en el caso de Montería (en mas del 50% de la agenda de despachos, Business Object , 2004 ) ocasionados por la descoordinación de los procesos de penetración en nuevos mercados, nos trajo consigo unas anulaciones de negocios de mas de \$50 millones, dejando mas del 6% de los clientes insatisfecho con nuestro servicio ocasionando una imagen de incumplidos (cabe anotar en estos nuevos mercados sujetos al estudio), lo que nos debilita la marca, hoy en día estos problemas están solucionados y el nivel de servicios es el 98% (Business Objecto, 2008).

- El proceso de posicionamiento es muy lento:

El mercado objetivo principal, son los clientes de ingreso medio – bajo compuestos por los estratos socioeconómicos 3 y 2 principalmente, como vemos los almacenes de Valledupar y Montería presentan el siguiente comportamiento, Tabla 1 y 2: Business Object (2007)

Tabla No. 1. % Participación de ventas x estrato del almacén Montería:

|                 | 2.007,00     | Porcentaje |
|-----------------|--------------|------------|
| 2               |              | 27 %       |
|                 |              | 27 %       |
| 3               |              | 19 %       |
| 1               |              | 16 %       |
| 4               |              | 10 %       |
| 6               |              | 0 %        |
| 5               |              | 0 %        |
| <b>Suma:</b>    |              |            |
| <b>Percent:</b> | <b>100 %</b> |            |

Fuente: Elaborado por autor, base de datos interna, Muebles Jamar, Business object. 2008.

Tabla No. 2. % Participación de ventas x estrato del almacén Valledupar:

|                 | 2.007,00     | Porcentaje |
|-----------------|--------------|------------|
| 3               |              | 27 %       |
|                 |              | 24 %       |
| 4               |              | 18 %       |
| 2               |              | 15 %       |
| 5               |              | 7 %        |
| 6               |              | 5 %        |
| 1               |              | 4 %        |
| <b>Suma:</b>    |              |            |
| <b>Percent:</b> | <b>100 %</b> |            |

Fuente: Elaborado por autor, base de datos interna, Muebles Jamar, Business object. 2008.

Donde el objetivo era 70% de participación de nuestras ventas en estos estratos y solo hemos logrado un 45% y 42% respectivamente (Business Object, 2007), lo cual golpea fuerte el plan financiero inicial de los proyectos, debido al mix crédito – contado.

- Baja penetración en los nuevos mercados objetivos:

La baja penetración se puede evidenciar en el proyecto Montería, en donde como vemos en la figura solo nos conocía el 5% de la población potencial a explotar, Business Object (2007). Figura No. 2

Fig. No. 2, Potencial de viviendas en Montería

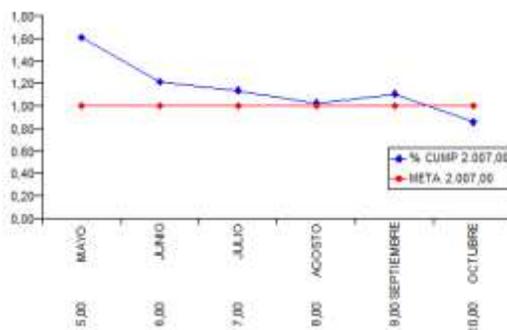
| Indice de mercado         | de | Basado en No. De Viviendas. |
|---------------------------|----|-----------------------------|
| Potencial                 |    | 81119                       |
| Volumen de categoría      |    | 56783                       |
| Volumen de ventas hogares |    | 2895                        |
| % Participación           |    | <b>5.0%</b>                 |
| Nivel de desarrollo       |    | 85%                         |



Fuente: Elaborado por autor, base de datos interna, Muebles Jamar, Business object. 2007.

Por lo que basados en sus estrategias competitivas y soportadas por un estudio somero de mercado, visionaron entrar con pie derecho en dicho mercado y lograr en el primer año un 30% de penetración, Business Object (2008), pero no ha sido así, veamos tendencia de ventas actual, Grafica No. 1:

Grafica No. 1, Tendencias de ventas Montería:



Fuente: Elaborado por autor, base de datos interna, Muebles Jamar, Business object. 2008

Se evidencia que solo penetraron el mercado en un 20%, incumpliendo así las metas de ventas y rentabilidad, objetivo principales del plan de expansión. Lo que nos muestra la importancia de las investigaciones de mercado a

profundidad como herramienta para definir una posición de entrada a nuevos mercados.

## 2. OBJETIVOS:

### 2.1. GENERAL:

Formalizar el aprendizaje organizacional basado en la capitalización de la experiencia obtenida en los últimos tres proyectos de almacenes (Santa Marta, Montería y Panamá), para el desarrollo e implementación de nuevos almacenes de Muebles Jamar en su proceso de expansión nacional e internacional.

### 2.2. ESPECIFICOS:

2.2.1. Desarrollar el macro proceso del montaje de un formato para un nuevo almacén de la empresa Muebles Jamar, desde un punto de vista sistémico y del proyecto de layout óptimo, apoyado en el aprendizaje organizacional que se obtuvo de los montajes de Panamá, Montería y Santa Marta.

2.2.2. Definir la estrategia de capacitación del personal crítico en los procesos, en nuestro caso de estudio los vendedores y los administradores.

2.2.3. Determinar los formatos de almacenes para la empresa Muebles Jamar, por medio del diseño enmarcado en la teoría de la promesa de valor al consumidor, los estilos de vida y la gerencia por categorías.

### 3. JUSTIFICACION:

Debido al plan de expansión de la empresa Muebles Jamar, con miras a consolidarse como la mejor empresa comercializadora de muebles en Colombia y Latinoamérica, diferenciándose por medio de una estrategia competitiva clara que depende de la combinación de tres factores: calidad-diseño-precio (facilidades de adquisición), bajo un esquema de estilos de vida , promesa de valor a los consumidores y gerenciamiento por categorías en sus tiendas, el trabajo entonces es modelar los formatos de almacenes a desarrollar en Cada proyecto de conquista de nuevos mercados; Con el fin de lograr la gerencia eficiente de los proyectos de expansión. Jamar (2007).

El manejo eficiente de los proyectos de expansión, redundarían en:

- Aperturas con un mayor impacto en el mercado, aperturas planeadas en meses de alto trafico como abril, mayo, julio, octubre, noviembre o diciembre, en donde la tendencia estacional de las ventas naturales del negocio marca la diferencia. Jamar (2007)
- Obtendremos una posición mejor en nuestra cadena de producción, una apertura coordinada y planeada, que cumple su ruta critica, nos daría un respaldo de logística en un 100%, logrando niveles de servicio del 95% como mínimo (Business Object, 2007) en dichas aperturas y proceso de posicionamiento.

- Se tendrá el personal 100% capacitado, con una alta motivación al ver la empresa trabajando de forma planeada y coordinada, fomentando así nuestros valores y logrando poner en práctica nuestra visión, ya que sabemos que lo más importante para brindar un excelente servicio es un personal motivado, disciplinado y capacitado. Jamar (2007)
- Al formalizar el modelo de esta operación se producirá una sinergia basada en gran equipo interdisciplinario de alto rendimiento, asegurando que el crecimiento de la empresa no se detenga por ninguna restricción interna, como nos pasa en la actualidad, sino por factores externos del mercado. Lograr cumplir con la penetración planeada con el mix justo del mercado nos aumenta la rentabilidad de los proyectos futuros en un 30%. Business Object (2007).
- Generara una mayor confianza a los socios los cuales confiarían día a día en una gran empresa organizada que da sus frutos por medio de una clara planeación y de un trabajo en equipo buscando siempre el cumplimiento proyectado del proyecto. Flujo de caja y TIR, en el tiempo estipulado.
- En concreto el trabajo busca mejorar los siguientes indicadores en el desarrollo de los procesos :
  - ✓ Ruta critica en la ejecución de la obra. Su objetivo claro abrir una semana antes de la fecha para pruebas en frío, pero el análisis es basado en la teoría de layout optimo.
  - ✓ Medir el cronograma de selección y capacitación del nuevo personal, adicional a esto exámenes de conocimiento práctico y teóricos. Con el fin de certificar sus competencias-

- ✓ Cumplimiento de los presupuestos de ventas, gastos y rentabilidad Global almacén los primeros 3 meses.
- ✓ indicadores claros x categorías para los primeros 3 meses, para poder medir su reorganización si es necesaria.
- ✓ control a la ejecución del plan de mercadeo y sus resultados, durante el lanzamiento del almacén.
- ✓ bitácora de visual para certificar el formato utilizado.
- ✓ medición de competencias a los vendedores y administradores. A través de un check list de aprendizaje.

#### 4. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO:

Con la siguiente investigación se propone formalizar y sistematizar el aprendizaje organizacional para el desarrollo de formatos de nuevos almacenes para la empresa Muebles Jamar, con la finalidad de gerenciar los proyectos de expansión que buscan conquistar nuevos mercados de una manera eficiente.

El campo de estudio involucra el análisis de las experiencias obtenidas en los últimos tres proyectos de almacenes en las ciudades de Santa Marta, Montería y Panamá. Desde el punto de vista sistémico y de las teorías de los estilos de vida, promesa de valor a los clientes, gerenciamiento por categorías – layout óptimo, gerencia de proyectos, modelos de expansión y la investigación de mercados.

No todas las actividades involucradas en el proceso de desarrollo de los proyectos de nuevos almacenes están debidamente documentadas, ya que por medio de

este trabajo es que vamos a formalizar y a sistematizar un modelo, por lo cual esta investigación requiere definiciones operacionales y procedimientos de trabajo, elaborados conjuntamente con el equipo de trabajo en el Gemba.

Tomando en cuenta que las actividades en el almacén de Panamá están en curso actualmente, con apertura oficial desde el 20 de noviembre del 2007, la capitalización de estas experiencias todavía esta en curso, las cuales se obtendrán a lo largo de los próximos 6 meses hasta junio del 2008, con el fin de que se tomen como aporte valioso en esta investigación.

El trabajo de aprendizaje será mas un análisis permanente con nuestros colaboradores en los diferentes almacenes, los cuales nos pueden dar los parámetros para diseñar el modelo a seguir.

## 5. MARCO REFERENCIAL:

Para elaborar este marco de referencia se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: Estilo de vida, Gerencia por categorías, formatos de almacenes y aprendizaje organizacional. Mezclando estas teorías desde el punto de vista del aprendizaje para lograr desarrollar posteriormente el protocolo en mención. Ver figura No. 3

Fig. No. 3, Esquema del desarrollo del marco de referencia.



Fig. No. 3, Esquema de desarrollo marco referencial:

Fuente: Elaborado por autor, 2008.

#### 5.1. Estilos de Vida:

La teoría de los Estilos de Vida, se basa en el estudio del consumidor, los cuales se dividen en los siguientes Estilos: Tradicional Formal (Clásico), Tradicional Casual (Neotradicional), Contemporáneo, Moderno y Étnico (Rústico). Cuyas características se describen a continuación:

##### 5.1.1. Tradicional formal (clásico):

Este consumidor tiene una escala de valores conservadora, presenta resistencia al cambio mantiene su estilo a través del tiempo, aficionado al pasado, sus gustos y costumbres se mantienen, pocas veces involucra conceptos innovadores y productos de moda. Es para ellos vital el pasado, sea real o inventado, no asume mayores riesgos para cambiar su apariencia, sus tradiciones mantienen permanencia, sus gustos y preferencias se enmarcan

dentro de lo clásico pero, buscando siempre el sello de distinción y tradición, además se caracterizan por: Jaramillo (2001).

- Es muy fiel a las marcas y buscan estatus a través de ellas.
- Su vestimenta es llevada siempre de acuerdo a la ocasión, la silueta es ajustada y delineando su cuerpo; En sus preferencias de color esta siempre dentro de los clásicos, pocas veces incluye tonos de moda y cuando lo hacen son solo toques de color, no asume ningún riesgo de cambiar su apariencia (en el maquillaje, pelo, joyas, fragancias, prendas).
- Los botones dorados, los apliques, escudos en las prendas son fundamentales, los accesorios, las joyas, las prendas preciosas y el oro son de su uso permanente pues estos generan estatus.
- En su hogar este consumidor prefiere los muebles que lo identifiquen con su estilo determinado como el inglés, francés, victorianos que estén asociados con una época, tienen recargo en la decoración (floreros, cuadros, adornos, tapetes, cortinas, cenefas)
- La comida es parte de la tradición de la familia a través de los años.
- En su carrera o desempeño profesional y laboral se rigen por una preestablecida por tradición familiar.
- Sus colores preferidos son: tonos náuticos (azul, rojo, negro, dorado), tonos pastel (rosado, celeste) y tonos brillantes (royal, fucsia, verde esmeralda).

- Los estampados los prefiere: Flores diversos tamaños, cuadros y rombos, emblemas, rayas, animales, y monedas.
- Los tejidos tienen que ser muy suaves, pero babosos.

#### 5.1.2. Tradicional casual (neotradicional):

Este perfil se puede determinar como un tradicional evolucionado y sintonizado con el desarrollo del entorno, con mayor nivel de sensibilidad, se detiene a observar y se deja seducir por nuevas propuestas, integrando literalmente los fenómenos de moda a su estilo personal. Punto de equilibrio entre la tradición y la innovación, resultado en parte de un incipiente proceso de selección personal en medio del constante bombardeo de información producida por los medios de comunicación a los usualmente es adicto, esto lo hace especialmente flexible, y es allí donde construye su identidad y apariencia, además se caracterizan por: Jaramillo (2001).

- La mujer trabaja, es práctica, descomplicada, segura. Su arreglo es más natural, utiliza accesorios pequeños, ropa más amplia y cómoda.
- La decoración de su casa es parecida a la de las personas tradicionales, pero cuenta con menos elementos y son menos coordinados; Los colores son tono a tono, las cortinas más livianas, alfombras geométricas, mezcla muebles antiguos con modernos, etc.
- Los colores preferidos son los monocromáticos.

- En los estampados sigue el tema náutico pero mas moderno y sencillo, las flores evolucionan a unas más pequeñas y usan elementos que siguen una tendencia (aquellos que fueron moda hace 6 meses y permanecen por uno o dos años más).

### 5.1.3. Contemporáneo:

Este consumidor esta al día y le interesa lo que esta pasando diariamente en el mundo, tiene un perfil dinámico, versátil, actual, adopta fácilmente nuevas alternativas para estar en constante evolución, mantiene un equilibrio entre lo clásico y las nuevas propuestas que dosifica para crear y mantener su propio estilo; se adapta a lo nuevo, su vida es activa, independiente, el concepto de confort, comodidad, armonía siempre lo acompañan; su día-día es muy intenso lleno de múltiples actividades, son muy dedicados al trabajo, su enfoque en la vida es mas por su desarrollo personal y profesional que por la familia, a la hora de elegir donde pasar su tiempo libre buscan sitios que le proporcionen nuevas sensaciones, además se caracterizan por: Jaramillo (2001)

- Su vestuario es también versátil, mezcla elementos diferentes con facilidad, no es un consumidor victima de la moda pero toma algunas tendencias coalternativas para tener un toque actual en su apariencia, la silueta es amplia ( primero la comodidad y el confort), los cortes básicos y funcionales que brindan apariencia simple, des-estructurada, prefieren los colores neutros y básicos para mezclar entre si, pero incluyen los colores y propuestas de moda como acento en el vestuario o en los accesorios (carteras, medias, chales, pañoletas), la vestimenta es limpia de adornos, no incluye joyas ni elementos llamativos.

- El cuerpo y la figura es parte integral de su vida pero no la destaca, defiende solo sentirse bien y sano (maquillaje, el pelo, la piel, el peso)
- Sus alimentos son debidamente clasificados y seleccionados todos ricos en vitaminas, nutrientes alimenticios y energéticos, pero sanos y livianos.
- Su espacio es amplio y lleno de luz, mezcla elementos de distintas épocas o culturas que al ubicarlos armonizan con su estilo, sus muebles son funcionales livianos y pocos, prefiere maderas naturales y al elegir tapicerías prefiere colores planos, tiene pocos adornos, cada elemento decorativo se rige más por su gusto y deseo que por la aprobación de otros, su hogar es tan diverso como su propia vida.
- En conclusión los definen 4 palabras: confort, diseño, simplicidad y tecnología.

#### 5.1.4. Moderno:

La innovación es parte de su vida diaria, la imagen cambia permanentemente según el tema o concepto que este en lo último de las tendencias, no tiene apegos ni crea compromisos con ningún formato, busca siempre un grupo para formar un clan y fortalecer ideas, que cambian tan rápido como su ropa, todo es recibido, aceptado, permitido y adoptado tal vez solo por hoy, además se caracterizan por: Jaramillo (2001).

- Son el primer grupo que acepta la idea de vivir fuera de este planeta, su universo es infinito, vive pendiente de lo último en las grandes capitales del mundo, mezcla un poco del hoy pero casi todo del mañana. Su vida viaja a la velocidad de la luz y del Internet.

- El vestuario es atrevido y busca siempre la innovación, no se acoge a ninguna silueta sino que crea la que considere lo hace sentirse y verse diferente, mezcla diseños y proporcionase en la silueta y así determinan su propio estilo, las nuevas tecnologías, texturas, colores y estampados son sus preferidas, las llevan como sello de moda.
- La comida es ligera y rápida, prefiere de las las propuestas de nuevas y divertidas mezclas es mas importante el sitio en si que la comida.
- Su hogar esta regido por las ultimas y mas novedosas propuestas, tan fácil incluye una piel de cebra como una alfombra sintética, su mobiliario es liviano, básico y poco (para ser cambiado fácilmente), los materiales pueden ser metálicos, acrílicos o maderas con efectos especiales, nada tendrá un estilo definido pero si diferente a lo convencional.

#### 5.1.5. Étnico (rustico<sup>4</sup>):

Fruto de la cultura de fin de milenio y con un espíritu joven y aventurero, centra su atención en el movimiento y búsqueda, ya sea físico o virtual. Mantiene su interés y lo motiva a explorar otras culturas para convertirse en “habitante planetario”, se permite mezclar elementos de otras tribus, sociedades o etnias las reconoce y mezcla para tener un mayor de desenvolvimiento urbano. Algunas veces puede aparecer como producto de la contaminación y se presenta muy a fin de cada siglo, victima de una fascinación, nostalgia y romanísimos por lo pasado y su historia. Busca desplazarse continuamente explorando multiculturalidad a través de la investigación, vivencia y sensibilización con diferentes culturas, además se caracterizan por: Jaramillo (2001).

---

<sup>4</sup> En Muebles Jamar, el estilo Etnico, recibe el nombre de Rustico, por estrategia de mercadeo.

Como conclusión, los diferentes perfiles se encuentran en cada actividad o profesión; El tradicional es más temático, como apariencia; El contemporáneo es más versátil por proactivo, y El moda es novedoso e innovador. Jaramillo (2001)

Las diferentes ocasiones hacen que en algunos casos se confundan los perfiles, pero la actitud y la expresión corporal siempre los diferenciara. Jaramillo (2001)

El perfil no tiene edad cronológica, se puede adoptar a cualquier edad y en todos los tiempos y los diferentes segmentos socioeconómicos, viven y evolucionan de acuerdo a su propio micro y macro entorno. Jaramillo (2001)

#### 5.1.6. Psicología del consumidor: olor, color, música y sonidos:

Los espacios de compra se han convertido con el paso del tiempo en el factor que altera la predicción lineal del comportamiento del consumidor. Mucho se ha trabajado en el estudio de los procesos de decisión del consumidor, asumiendo que este se comportará realmente como el modelo predice. Pero el ambiente de compra hace la diferencia entre lo que una persona quiere hacer y lo que en verdad hace. Y es que de forma directa, el almacén puede forzar al consumidor a elegir marcas que no deseaba, a comprar cantidades que no tenía planeadas y a llevar otros objetos que no aparecían en su lista de prioridades. De tal forma, estudiar las variables que afectan a las personas en los sitios de compra, es un factor fundamental para comprender mejor el comportamiento de los clientes y diseñar espacios que optimicen sus potencialidades de venta y recordación. Así por ejemplo, se ha encontrado en los estudios que el 75% de consumidores retornan a un lugar por su diseño y su servicio cuando el criterio de elección no es únicamente el precio y que la mayor parte de compras impulsivas no se deben a la

falta de autocontrol del consumidor sino al éxito del merchandising. Este último se convierte entonces en una de las principales variables de micro nivel (junto con la familia, los grupos y la comunicación) que influyen la conducta de compra en las personas debido a que integra un gran conjunto de variables ambientales las cuales (aun en contra de nuestra voluntad) nos controla y obliga a comportarnos de manera predecible. Jaramillo (2001).

#### 5.1.6.1. Los sentidos y el consumidor

Así como un ser humano posee un conjunto de posibilidades sensoriales, los estímulos disponibles en un almacén se pueden clasificar en categorías correspondientes. Existen entonces estímulos visuales, auditivos, táctiles, olfativos, gustativos y kinestésicos (estos últimos correspondientes a los eventos que informan del equilibrio del cuerpo humano en algunos mecanismos de merchandising). La imagen del almacén depende en gran medida de como el diseñador arregle estos estímulos en su merchandising, un buen manejo del mix sensorial asegura que las personas perciban aquellos aspectos que se desean resaltar y de una forma indirecta se incrementa la probabilidad de compra. A este arreglo de estímulos se le denomina "Atmósfera" y puede entenderse como el diseño que crea efectos emocionales específicos en los consumidores a través de un lenguaje silencioso en la comunicación. Jaramillo (2001).

#### 5.1.7 Efectos del color

Los estudios sobre color indican que estos tienen efectos variados dependiendo del lugar que ocupen en el espectro. Por ejemplo, se ha demostrado que la

exposición al color rojo incrementa la presión sanguínea, la tasa respiratoria y la temperatura corporal, mientras que los colores fríos como el verde y el azul poseen efectos opuestos. De la misma manera, el rojo está asociado con evaluaciones inexactas del tiempo, tamaño, longitud y peso de los objetos, lo cual no se observa frente a los colores fríos. En general, los colores cálidos están asociados con estados emocionales intensos, mayores niveles de ansiedad, mayor nivel de distracción y menores tiempos de atención visual. Los colores fríos por su parte, provocan reacciones de relajación muscular, calma, tranquilidad y estados emocionales menos intensos. Jaramillo (2001).

Los responsables del marketing por años han manejado los colores en el diseño del producto, la publicidad, el logotipo, etc. De la misma manera, en el diseño del almacén, la experiencia de muchos administradores y propietarios han conllevado combinaciones de color exitosas en algunos casos y en otros no. Como saber si usted no ha explotado todo el potencial del color para generar atracción, o si los colores que posee afectan negativamente al consumidor cuando se expone a la atmósfera de compra? Existen múltiples estudios que nos permiten evaluar la efectividad de colores y combinaciones. Observemos algunas de las conclusiones: Jaramillo (2001).

- Los colores cálidos (rojo y amarillo) atraen inicialmente más al consumidor, pero también generan menores tiempos de permanencia en un lugar debido a los incómodos efectos físicos que provocan frente a exposiciones prolongadas. Así, si usted necesita largos tiempos de permanencia en un espacio, no deberá utilizar estos colores en las paredes de fondo o en grandes superficies de su almacén. En otras palabras, los colores cálidos aseguran la atención, pero disminuyen el confort del cliente por la sobre estimulación que provocan.

- Los colores fríos (azul y verde) están asociados a menores niveles de atención inicial, pero generan mayores tiempos de permanencia en el lugar de compra. En algunos estudios (Bellizzi y Hite, 1992) citado por Jaramillo (2001), se ha demostrado que provocan sentimientos positivos en el cliente y mejoran la ejecución de las personas en tareas de decisión; es decir, amplían los tiempos de examinación de precios, información, empaques, al igual que la concentración de las personas. Si usted requiere que el consumidor realice todas estas tareas, o que espere largos tiempos a ser atendido, es mejor que utilice colores fríos en sus paredes o en grandes superficies.
- Los estudios demuestran que existe más intención de compra cuando se utiliza el color azul en el merchandising que cuando se emplea el color rojo, en líneas de producto costosas para el consumidor o que requieran un proceso de decisión extenso.
- En algunas condiciones, la utilización de la combinación blanco y negro maximiza el recuerdo y análisis de la información; esto es cuando la motivación del consumidor hacia el producto es alta, si es baja las combinaciones deben poseer muchos contrastes de color.
- El color interactúa con otras propiedades visuales de los productos o del almacén como movimiento, tamaño, brillo, organización, etc. Estos factores afectan de forma sumada las actitudes del consumidor, de manera que se debe manejar el mix visual integralmente.
- La visión tiene una gran importancia en la creación de atmósferas de compra, pero la forma, el tamaño y el color son los tres elementos que determinan la armonía, el contraste y el concepto.

#### 5.1.8. Sonidos y música

Los consumidores responden diferencialmente a sonidos indeseables y sonidos deseables por ellos. En el primer caso, un sonido agradable atrae la atención de las personas, mientras que los sonidos fuertes y desagradables generan evitación del lugar por parte de las personas. El diseño del almacén debe prevenir los ruidos externos y disminuir el nivel de ruido interno porque se ha demostrado que distraen al consumidor y acortan los tiempos de la visita. Por otra parte, se deben crear sonidos agradables para las personas que estén asociados con los temas del merchandising; estos contribuyen al menos en un 25% a que haya acercamiento hacia las exhibiciones y manipulación de la mercancía: Ejemplo, sonidos de agua en exhibiciones de vestidos de baño o artículos de natación; sonidos de selva cuando se muestra mercancías para camping, etc. Jaramillo (2001).

El contexto en el cual ocurre el proceso de compra incluye como un factor importante la música. Los elementos musicales incluyendo la melodía y las instrucciones verbales pueden limitar o potenciar los efectos del merchandising. Los estudios respecto a la música y su correlación con la compra indican que: Jaramillo (2001).

- Existen numerosas evidencias que la música afecta la respuesta a los comerciales, los estados emocionales, la actitud hacia la marca, la intención de compra y la compra como tal. Entre mayor congruencia se observe entre las preferencias de la audiencia hacia ciertos ritmos musicales, mejores resultados se predicen en la compra. Por esto, es indispensable identificar previamente las características de los consumidores antes de programar la música

ambiental del almacén. Esto se puede hacer a través de estudios del perfil de los clientes en sus dimensiones demográficas y psicográficas.

- Así por ejemplo, en personas de edades avanzadas la música pop genera reacciones emocionales tan negativas asociadas con permanencias muy cortas en el lugar de compra, mientras que en las poblaciones de jóvenes el resultado es totalmente contrario (Dubé, Chebat y Morin, 1995) citado por Jaramillo (2001). En un estudio con compradores se seleccionaron grupos por ritmos de preferencia; rock, country y música clásica. Se les presentó ritmos de su agrado en una situación y ritmos que no les gustaban en otra situación; se encontró que tenían reacciones más positivas cuando la música del ambiente era consistente con sus preferencias.
- La música influencia en gran medida la interacción con los vendedores. La presencia de música en el ambiente incrementa el intercambio verbal, las sonrisas y los contactos visuales, al igual que los comportamientos cooperativos responsables en gran medida del éxito de la interacción.
- La música fuerte está asociada con reacciones afectivas más intensas y tensión, mientras que la música suave provoca mayor relajación. Esta es un forma de prevenir comportamientos agresivos en el espacio de compra, ya que el contexto de música suave seleccionará conductas más pro sociales por parte del comprador y del vendedor, en contraposición a la música fuerte.

#### 5.1.8. Olores

Aunque el sentido del olfato es muy importante para los humanos en una gran cantidad de áreas vitales, ha sido una de las menos investigadas en el campo de consumidor. Es claro para todos que un mal olor puede provocar el rechazo por parte del comprador, mientras que los olores agradables están asociados con la exploración cuidadosa del ambiente y en ocasiones con la compra. Sin embargo, existen datos adicionales que son importantes para comprender el poder de los olores en el éxito del merchandising: Jaramillo (2001).

- Los olores están ligados a aversiones o preferencias poderosas en los humanos. El olor informa mucho acerca de la calidad del producto, la frescura y la seguridad, de manera que permite construir en parte la imagen de marca del producto o del almacén sin importar cuales sean las líneas de producto. Los olores así como los sabores, generan lo que se llama “Aprendizaje en un Ensayo” : solo se requiere una ocasión en la cual el consumidor haya estado expuesto a un mal olor en un sitio o en una marca para que no vuelva al mismo lugar o no compre más esa marca.
- El recuerdo olfatorio es uno de las más prevalentes a través de los años, usted puede recordar el olor de su casa, de un perfume, de una ciudad años después de haber estado expuesto a los estímulos. Por eso, una forma de optimizar el recuerdo de sus consumidores es el diseño de un espacio con olores agradables y diferenciados. De igual forma, el diseño de los productos deberá incluir aromas agradables y diferenciados de acuerdo con las características de los consumidores.
- Knasko (1991), citado por Jaramillo (2001) demostró que el aroma ambiental tiene un importante impacto en la duración de la visita de los clientes a una joyería. Otros estudios recientes indican que el olor es importante para

determinar imagen de marca, pero que la compra como tal está determinada por muchas más variables. En otras palabras, el olor es sólo uno de los elementos a considerar.

- Las mujeres prefieren olores en la línea de talcos para bebés, mientras que los varones valoran mucho los perfumes femeninos. Estas pueden ser claves iniciales para elegir el aroma diferenciador del espacio de compra.
- En general, los aromas florales se encuentran en los últimos lugares de preferencia si se comparan en sus efectos con otros aromas. Curiosamente, los ambientadores tienen olores florales por lo cual deben manejarse con cuidado.

#### 5.1.9. Tacto

Es poca la información científica disponible respecto a la relación entre tacto y actitudes ante la marca o compra del producto. Algunos estudios (Hornik, 1992) citado por Jaramillo (2001), indican que el tacto es un sentido muy importante para la exploración, decisión y compra; al comparar vendedores que permiten la manipulación de la mercancía y que hacen contacto físico sutil con el cliente, con vendedores que no hacen estas cosas, se observó que mejoraba la atmósfera del almacén, se incrementaba la calidez de las interacciones sociales en el punto de venta y había mayor conducta cooperativa con la subsecuente compra. Así, el consumidor debe poder examinar con sus manos la mercancía, la textura, la temperatura, etc. ya que estos aspectos informan de calidad y otros atributos del producto. Por esto el almacén debe disponer de mercancía para la exploración del cliente. Jaramillo (2001).

El análisis del conocimiento del consumidor, sus estilos y su capacidad sensorial, son las bases para desarrollar exhibiciones calidas y por estilo de vida, que inviten a la compra, determinando una rápida decisión de compra, por parte de nuestros

clientes, sintiéndose a gusto en las tiendas, apoyando así el sistema de auto-servicio, que propone el negocio.

## 5.2. GERENCIA POR CATEGORIAS:

La Gerencia de Categorías (GC) según lo establecido por (Fenalco Góndola, 2006) constituye, tanto para los distribuidores como proveedores, una importante oportunidad de mejoras comerciales. Para esto, exige el compromiso de cada socio comercial de modificar sus estrategias, estructuras, procesos de trabajos y sistemas. La gerencia general de cada empresa debe comprender la contribución potencial de la administración de categorías, reconocer la magnitud de los cambios necesarios y tomar las decisiones que juzgue conveniente para los intereses de su empresa.

Este cambio entre las relaciones de los socios comerciales basado en el desarrollo conjunto de planes comerciales e impulsado por el conocimiento del distribuidor y el proveedor sobre las necesidades del consumidor esta cambiando las características del comercio minorista en el mundo entero. El común denominador de este cambio es la categoría. (Fenalco Góndola, 2006)

La categoría se podría definir como un "conjunto de productos y/o servicios administrables que los consumidores perciben como interrelacionados para satisfacer alguna necesidad". (Category Manager Seminary, 1996) citado por Fenalco Góndola (2006)

La GC es el proceso distribuidor/proveedor que consiste en administrar las categorías como unidades estratégicas de negocio, generando mejores resultados

comerciales al concentrarse en entregar valor al consumidor. Fenalco Góndola (2006)

Específicamente para un detallista, GC quiere decir "determinar el precio, la comercialización, las promociones y la mezcla de productos basándose en metas de categoría, el ambiente competitivo y el comportamiento del consumidor". (Centro para la Administración de Detallista, 1993). Citado por Fenalco Góndola (2006).

El Gerente de Categoría es el responsable de una categoría. Desarrolla la estrategia, implanta planes, evalúa y rectifica y es el responsable de los resultados. En realidad no debe ser un técnico, sino un creador de argumentos. Para ello es necesario "Trabajar en Equipo". El Gerente de Categoría debe utilizar y conocer: compras, mercadeo, publicidad, merchandising, tecnología de ventas y administración, logística y finanzas, en definitiva, el conocimiento de sus consumidores, con un enfoque y visión global, estratega, organizador, analítico, resolutivo y de decisiones rápidas. Fenalco Góndola (2006).

La GC ayuda a que el detallista se concentre en el consumidor, que pueda aprovechar la información que recoge, se pueda defender de sus competidores y trabaje más estrechamente con los suplidores. Se está convirtiendo en la forma adecuada para muchos proveedores de colocar sus productos y servicios en el mercado. Esta requiere de planes estratégicos formales y sistemáticos, de flexibilidad de la empresa para adaptar las estructuras a los cambios necesarios y de seguimientos constantes para medir la rentabilidad de los planes.

Este enfoque ha generado numerosos beneficios: Fenalco Góndola (2006).

- Mejor coordinación con el consumidor. Permite captar mejor las necesidades o el comportamiento de compra del consumidor que centrarnos en un vendedor o en una unidad de conservación de existencias.
- Mejor toma de decisiones. Los gerentes de categorías toman mejores decisiones sobre la estructuración del negocio si reconocen que micro administrar una unidad de conservación de existencias o un vendedor es engañoso.
- Mejor rendición de cuentas. Los resultados pueden relacionarse con un gerente de categorías, en vez de tener que vincularlos a un comité o grupo de comerciantes.

La GC es de suma importancia, porque se enfoca a satisfacer las necesidades del consumidor, quién es el que decide cómo, dónde y qué comprar, además de lograr un crecimiento rentable - tanto para el fabricante como para el distribuidor - optimizando los portafolios de productos, niveles de inventarios y rotación de productos en el punto de venta. Fenalco Góndola (2006).

Evolución de la GC: (Seminario de Administración de Categorías; Ramírez, Roberto) citado por Fenalco Góndola (2006).

- 1987 – 1991: El comienzo
- Retailers comienzan a reconocer la necesidad de hacer un "upgrade" en la función compras / merchandising.
- P&G introduce el cargo "Category Manager" para coordinar estrategias de marcas.
- POS data y la tecnología de Space Management proveen capacidades de IT
- 1992 – 1994: Concientización de la necesidad de nuevos acercamientos

- Ingreso de nuevos competidores (Ej.: Wal\*Mart, otros detallistas globales y "Category Killers") crean una presión creciente hacia el "upgrade" en los métodos de retail marketing.
- Primer Reporte ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) (1993 U.S.) citado por Fenalco Góndola (2006) reveló las principales deficiencias en las prácticas de administración más frecuente.
- Lanzamiento de la iniciativa de ECR de la industria – gerencia de categorías es reconocido como elemento clave.
- 1995 – 1997: Emerge un acercamiento standard
- Los reportes de las mejores prácticas de ECR en Europa y en Estados Unidos proveen una definición común de la gerencia de categoría, su espectro y su proceso de negocio.
- Inicio de las pruebas piloto y validación de los beneficios por los primeros retailers y fabricantes que adoptaron la implementación.
- 1997 – 2000: Expansión de la adopción
- Masa crítica alcanzada en EE.UU. – Retailers del canal supermercadista que ya utilizaban la gerencia de categoría, representaban más del 50%.
- Creciente implementación en otros canales (drug masivos, C-store y canales especializados).
- Iniciativas de ECR en numerosos países llevadas a cabo por líderes de retail y la industria.
- Iniciativas de ECR profundizan el acercamiento de la categoría e integran las áreas / tareas involucradas
- Surtido eficiente.
- Eficiente introducción de nuevos productos.
- GC en productos perecederos.
- Requerimientos organizacionales para la GC.
- Integración del marketing de fidelidad y GC.
- Seguimiento/gerencia de categoría día a día.

### 5.2.1. Clasificación de la GC

La categoría, dependiendo del canal de distribución, puede cambiar su función. En una primera aproximación, las categorías las podemos clasificar así: Creazzo (2005).

#### 5.2.1.1. Categoría de conveniencia:

Esta categoría de conveniencia se puede determinar por la presencia de los siguientes elementos:

- Se gestiona para reforzar la imagen del distribuidor.
- Como tienda de servicio total.
- Ofrece al consumidor la posibilidad de satisfacer las necesidades menos planificadas o de sustitución.
- El impulso es muy importante. Compra pequeña, pero frecuente.
- Ejemplo: cuidado del calzado.

#### 5.2.1.2. Categoría habitual:

Esta categoría Habitual se puede determinar por la presencia de los siguientes elementos:

- Proporciona al distribuidor la categoría de habitual.
- Ofrece al consumidor un valor estable y competitivo.
- Satisface las necesidades habituales del "target group" definido.
- "Value for money". Es decir, buena relación calidad – precio.
- Muy buena selección del surtido.

- Ejemplos: suavizantes, alimentos para animales de compañía (mascotas).

#### 5.2.1.3. Categoría ocasional:

Esta categoría ocasional se puede determinar por la presencia de los siguientes elementos:

- Se gestionará esta categoría para reforzar la imagen del distribuidor.
- Ejemplos: turrón, cavas, bronceadores, jardín.
- Tienda de elección que proporciona:
- Valor competitivo.
- Valor puntual al "target group".

#### 5.2.1.4. Categoría de destino:

Esta categoría de destino se puede determinar por la presencia de los siguientes elementos:

- Mueven mucho dinero.
- Ejemplos: lácteos, detergentes.
- Proporciona al "target group" un valor superior y consistente.

#### 5.2.2. Principios de la GC, son: Creazzo (2005)

Los principios fundamentales de la Gerencia por Categoría son:

- El consumidor es el foco de las decisiones sobre la categoría, la mayor parte de sus necesidades se definen por categorías.

- Las categorías son Unidades Estratégicas de Negocios para el mercadeo de ventas y las decisiones de merchandising.
- Las categorías son administrables usando métodos de planificación.
- Los roles de la categoría proveen las bases de la diferenciación competitiva de los vendedores y la ubicación de su activo.
- Los Gerentes de Categoría tienen la responsabilidad y el control de P&L para la performance de las categorías. Los ejecutivos tienen una responsabilidad paralela.
- La implementación de la GC es la clave del éxito.
- Retailer – Proveedor, la cooperación es esencial.

5.2.3. Las 10 lecciones claves de la GC, son: Creazzo (2005).

Las diez lecciones mas importantes de la Gerencia por Categoría son:

- Entrega mejores resultados.
- Los métodos trabajan bien en todas las áreas.
- Crea una diferencia competitiva significativa.
- La alta gerencia debe comprender el éxito de su aplicación.
- Debe ser un componente integral de la estrategia corporativa.
- El reto más grande es la implementación y el monitoreo del plan de negocios de la categoría.
- En entrenamiento para el desarrollo de nuevas habilidades es esencial...la inversión de personal "hace o deshace" la GC.
- El plan de implementación debe ser comprensivo y realista.

- Las medidas de desempeño deben cambiar comportamientos.
- La colaboración productiva entre el detallista y proveedor debe ser visto como una ventaja competitiva para ambas partes.

#### 5.2.4. Respuesta eficiente al consumidor (ECR):

Se conceptualiza según el Proyecto Conjunto de la Industria para una Eficiente Respuesta al Consumidor (1997) citado por Creazzo (2005), como un sistema en el cual todos trabajan con la finalidad de dar al consumidor el surtido que quiere, donde y cuando lo quieren por el costo mínimo. El ECR esta conformada por las siguientes herramientas:

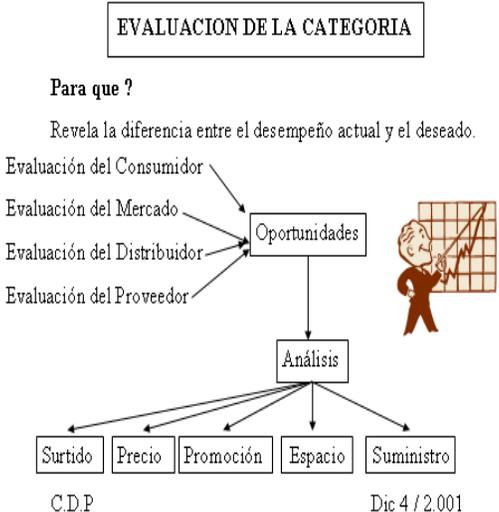
- Reabastecimiento eficiente, lo que supone la distribución eficiente de los productos desde la línea de ensamblaje hasta que las adquiere el consumidor.
- La introducción de nuevos productos, asegurando el éxito de su lanzamiento.
- Las promociones, permitiendo alcanzar los objetivos planteados con los recursos previstos, y reduciendo su complejidad logística.

El surtido, que mejora la combinación de productos y la asignación de espacios, aumenta la productividad de las ventas y rotación. Este último es uno de los componentes más importantes para el desarrollo de la GC, ya que, el surtido eficiente persigue la eliminación de unidades de conservación de existencias no productivos y disponibilidad del producto deseado. Creazzo (2005)

Las empresas de productos de consumo masivo han visto la necesidad de aplicar estas nuevas técnicas, con la finalidad de generar mejores resultados comerciales al concentrarse en entregar valores reales al consumidor, así como también la elaboración de propuestas a sus clientes para incrementar sus ventas y obtener una mayor participación en el mercado, aplicando técnicas y estrategias de comercialización, como las estrategias promocionales en el punto de venta. Creazzo (2005)

La publicidad en el punto de venta es la última oportunidad de promover un producto antes de su compra. Los detallistas consideran que el punto de venta es una herramienta necesaria ahora que el autoservicio ha substituido a los vendedores en la mayoría de los comercios al detal. Los fabricantes y los detallistas comprenden que la publicidad y los recursos de merchandising, son vitales en los puntos de venta, porque constituyen los últimos impactos antes que el comprador "decida", figura No. 4. Creazzo (2005)

Fig. No. 4:



Fuente: Creazzo V, Antonieta, 2005. Seminario de Gerencia por Categorías, Muebles JAMAR. Barranquilla).

En este cuadro se resume la utilidad de la estrategia de la gerencia por categorías, que permite a la empresa Muebles Jamar, organizar sus Categorías como unidades de negocios estratégicos, logrando enfocar sus esfuerzos y optimizando el COS (coeficiente de utilización del suelo), realizando con base en este enfoque un análisis concreto de rentabilidad por cada UNE (unidad estratégica de negocio).

### 5.3. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

A fines del siglo V antes de Cristo, Gorgias de Leontino citado por Maldonado (2000) , un filósofo griego que vivió en Sicilia, sentó y defendió hábilmente las tres tesis siguientes: 1a. Nada existe. 2a. Si existe algo, no lo podemos conocer. 3a. Supuesto que existiera algo y lo pudiéramos conocer, no lo podríamos comunicar a los otros.<sup>1</sup> Discutiendo tesis tan radicales como éstas, los filósofos griegos sentaron las bases de una disciplina clave para el desarrollo del pensamiento humano: la epistemología o teoría del conocimiento, de donde nacen las teorías del aprendizaje organizacional que veremos a continuación:

Para contextualizar adecuadamente el problema del aprendizaje organizacional, iniciaremos con una breve descripción del panorama que ya están enfrentando Las organizaciones en el siglo XXI, a raíz de los revolucionarios avances en la tecnología de información, la competencia por los recursos, y los desafíos que presenta una sociedad cada vez más informada y demandante. Maldonado (2000)

Entrando ya en materia, definimos los conceptos más importantes que intervienen en los procesos de conocimiento y de aprendizaje organizacional, y comentamos brevemente dos modelos de aprendizaje (el modelo americano que nos propone

Peter M. Senge, y el modelo japonés de Ikujiro Nonaka), que pretenden impulsar las acciones necesarias para crear. Maldonado (2000)

Conceptos, Procesos y Estrategias conocimiento organizacional, a fin de ver su complementariedad y su eventual instrumentación gerencial a través del modelo de Bob Guns citado por Maldonado (2000), quien propone la creación de Organizaciones de Rápido Aprendizaje (ORA) mediante tres estrategias complementarias. Finalmente concluimos con una reflexión que acentúa la analogía persona organización, al destacar la similitud que existe entre Las cualidades que describe Edgar Schein citado por Maldonado (2000) para una organización sana, y las de una persona normal en pleno uso de sus facultades.

### 5.3.1 Las organizaciones del siglo XXI:

#### 5.3.1.1. Condiciones del entorno

Los revolucionarios avances en la tecnología de información refuerzan los cambios económicos y sociales que están transformando los negocios y la sociedad. De esta revolución emerge un nuevo tipo de economía –la economía de la información en la que ésta es un recurso crítico y, como lo señala Peter F. Drucker citado por Maldonado (2000), es base de la competencia. En el ámbito social también está emergiendo una nueva sociedad caracterizada por sus cada vez más amplias capacidades informativas que la hacen sustancialmente distinta de la sociedad industrial del capitalismo. Es mucho más competitiva, más democrática, menos centralizada, menos estable, más dispuesta a orientarse a las necesidades individuales, y más preocupada por el deterioro ambiental. Y las organizaciones que conforman esta nueva sociedad tampoco son lo que solían ser.

### 5.3.1.2. Organizaciones inteligentes

¿Cómo serán las organizaciones del siglo XXI? Organizaciones inteligentes, capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son las empresas que sobrevivan a la competencia cada vez más estrecha por los insumos y los mercados, las organizaciones que sean capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos. Maldonado (2000)

Chun Wei Choo citado por Maldonado (2000) define la organización inteligente como aquella que «es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.» “Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, dice Peter Senge citado por Maldonado (2000), serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.” La creación o desarrollo de empresas inteligentes ha sido una preocupación de muchos investigadores sociales y directivos de empresas. La corriente humanista de los años cincuenta, y las propuestas del desarrollo organizacional (DO) de los años sesenta, fueron pioneras en esta búsqueda por mejorar la capacidad adaptativa de las empresas, para afrontar con mayores posibilidades de éxito los cambios vertiginosos del entorno. La base conceptual de los diversos modelos que se han creado con ese propósito, se encuentra en la psicología social y la dinámica de grupos, las ciencias de la comunicación y la teoría de los sistemas organizacionales, y se ha incorporado recientemente la epistemología o teoría del conocimiento, para fundamentar la teoría de la información y la administración del conocimiento. Maldonado (2000)

## 5.3.2. Conceptual del aprendizaje organizacional

### 5.3.2.1 Conceptos básicos

Para comprender en su cabal dimensión el aprendizaje organizacional, es necesario definir algunos conceptos, ya que el aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con sus diferentes características y jerarquías racionales. El primer concepto clave es el de intelecto, el cual consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento. En una frase, es la capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia. Maldonado (2000)

El objeto más elemental de la inteligencia es el dato, el cual representa un objeto o evento observable; cuando reunimos y ordenamos una serie de datos tenemos el siguiente nivel cognoscitivo, que es la información, en la que ya encontramos un significado humano asociado a un objeto o evento observable. A partir de la información ordenada, clasificada, sistematizada, llegamos al conocimiento propiamente dicho, el cual puede definirse de distintas maneras: a) aseveraciones que sirven como modelos de conducta, b) entendimiento teórico o práctico de una materia, c) información aplicada, d) proceso de síntesis en el cual cierta información es comparada con otra y se combina para establecer relaciones significativas, e) información almacenada, o modelos, que es utilizada por una persona para interpretar, predecir, y responder Schein, Edgard H. citado por Maldonado (2000)

#### 5.3.2.2. Tipos y niveles de conocimiento:

Ahora bien, el conocimiento como tal puede ser de diferentes tipos, de acuerdo con su naturaleza racional. Por ejemplo, existe el conocimiento proposicional

(saber qué), el procedural (saber cómo), el de descubrimiento (saber por qué) y el saber contextual (saber quién). Cada uno de estos tiene diferentes estructuras de representación y puede transmitirse de una persona a otra a través de diversos medios físicos. Y es esta característica de transmisibilidad la que hace del conocimiento un objeto del aprendizaje. Maldonado (2000)

Por su complejidad, el conocimiento puede clasificarse en 1) hechos, que describen relaciones arbitrarias entre objetos, símbolos o eventos; 2) conceptos, conjunto de hechos, eventos o símbolos con atributos comunes; 3) reglas, conjunto de operaciones y pasos utilizados para llevar a cabo una tarea, solucionar un problema o producir algo; y 4) reglas de orden superior o conocimiento heurístico, que consiste en la invención o aplicación de reglas a situaciones novedosas. Maldonado (2000)

En síntesis, los tipos y niveles de conocimiento que son objeto de la inteligencia van desde los datos más simples y evidentes de la realidad (concreta o abstracta) Hasta la sabiduría, formando una cadena de valor constituida por acciones del intelecto que van desde el análisis hasta la valoración crítica de las Experiencias o la formulación de reglas heurísticas (invención de nuevos conocimientos) para enfrentar situaciones nuevas con diferentes tipos de respuestas. Maldonado (2000)

### 5.3.2.3. Teorías del conocimiento

¿Como adquirimos el conocimiento?

Las teorías del conocimiento (epistemologías clásicas) se han debatido entre el accionalismo y el empirismo; el primero fundado en la capacidad intelectual, y el segundo en la experiencia del sujeto cognoscente. Las epistemologías modernas

tratan de conciliar ambas posturas en una síntesis dialéctica que aprovecha ambas fuentes de conocimiento, y han desarrollado mecanismos de validación para cada tipo de aprendizaje. Esto lo podemos constatar en los modelos de aprendizaje propuestos por varios autores. Maldonado (2000)

#### 5.3.2.4. Modelos de aprendizaje

El ciclo de aprendizaje que propone David Kolb citado por Maldonado (2000) parte del hacer (acción humana), a la que sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento y, si se toma una nueva decisión que modifica la acción original, con lo que se ha logrado el aprendizaje al mostrar una nueva conducta propicia a la adaptación y dirigida hacia el nuevo objetivo.

Charles Handy citado por Maldonado (2000) hace surgir el aprendizaje a partir de preguntas, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a nuevas ideas, a manera de respuestas, que se ponen a prueba y, mediante la reflexión, se identifican las mejores soluciones y se logra el aprendizaje. Existe consenso entre los teóricos respecto a que el aprendizaje es un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y desarrolla o adquiere nuevas formas de actuación. El nuevo conocimiento así generado se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión. Maldonado (2000)

La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta. Maldonado (2000)

#### 5.3.2.5. Ciclo de la inteligencia

Chun Wei Choo citado por Maldonado (2000) enfatiza también la percepción como fuente empírica del conocimiento, a partir de los significados compartidos (creencia o convención de que algo existe y es verdadero). Sin embargo, lo que se advierte en este modelo es el enfoque pragmático, más que empírico, de la generación de conocimiento. Es decir, la creación de conocimiento a partir de los significados compartidos, sólo se justifica como medio racional para tomar decisiones. No se cuestiona su validez o grado de verdad, mientras funcione y sirva a los fines del sujeto.

#### 5.3.3. Creación del conocimiento organizacional

##### 5.3.3.1. El modelo occidental (racionalismo)

La corriente humanista de la administración, al combinarse con la teoría general de sistemas y la teoría de la información, propició el desarrollo de una teoría del aprendizaje organizacional, la cual fue formulada primeramente por Peter Senge en *La quinta disciplina*, citado por Maldonado (2000). De acuerdo con este autor, lo primero que debe reconocer e identificar la organización inteligente son los siete obstáculos al aprendizaje y diseñar una estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Cada una de estas disciplinas se puede abordar en tres niveles:

- Prácticas: qué hacer. Son las actividades en que los participantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.

- Principios: ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas. Por ejemplo, “la estructura influye sobre la conducta” es un principio central del pensamiento sistémico.
- Esencias: el estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina. Aunque son difíciles de expresar en palabras, son vitales para aprehender plenamente el significado y propósito de cada disciplina.

En el nivel de las esencias, las disciplinas comienzan a converger. Por ejemplo, interconectividad (pensamiento sistémico) y conectividad (dominio personal) relacionan el todo con la parte; mientras que el propósito común (visión compartida) y alineamiento (aprendizaje en equipo) relacionan el rumbo común con el funcionamiento total. Sin embargo, las disciplinas de la construcción de la visión compartida y del aprendizaje en equipo difieren de las otras tres porque son inherentemente colectivas. Las prácticas son actividades grupales, los principios se deben comprender en grupo, y las esencias son estados de ser que se experimentan colectivamente. La base conceptual e instrumental del modelo de Senge son los estudios que en la línea de la teoría general de sistemas realizaron autores como Garret Hardin, Jay Forrester y Draper Kauffman citados por Maldonado (2000), con los cuales él desarrolla una herramienta denominada arquetipos sistémicos, base para el diseño de lo que llama micromundos, la tecnología de la organización inteligente. Sin embargo, también los estudios e investigaciones de humanistas como Peter Drucker, Edgar Schein, Warren Bennis, Chris Argyris y Charles Handy citados por Maldonado (2000), han sido muy significativos para la integración de las cinco disciplinas que hace Peter Senge citado por Maldonado (2000). Las aportaciones de estos gurues seguirán marcando el camino para muchos desarrollos conceptuales en este siglo XXI.

### 5.3.3.2. El modelo oriental (empirismo)

Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organización. Asimismo, y dado que muchos conocimientos de los individuos son de carácter tácito, es necesario impulsar su conversión a conocimiento explícito elevando su formalidad Epistemológica. Nonaka citado por Maldonado (2000)

- Socialización: de tácito a tácito. Es compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia. Maldonado (2000)
- Exteriorización: de tácito a explícito. Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Maldonado (2000)
- Combinación: de explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos), puede conducir a nuevo conocimiento. Maldonado (2000)
- Interiorización: de explícito a tácito. Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el «aprender haciendo». Maldonado (2000)

El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es distinto. La socialización produce lo que puede llamarse conocimiento armonizado (modelos

mentales y habilidades técnicas compartidos). La exteriorización genera conocimiento conceptual (conceptos, analogías y metáforas). La combinación origina conocimiento sistémico. Y la interiorización crea conocimiento operacional (Administración de proyectos, los procesos de producción, el uso de nuevos productos y la Dimensión De acuerdo con esta teoría, existen cuatro formas de Conversión de conocimiento que surge cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Esa implantación de políticas). Así, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización en sí. Maldonado (2000)

- Variedad de requisitos. Para maximizar la variedad, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible. Maldonado (2000)
- El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Maldonado (2000)

Existen cinco condiciones requeridas en el nivel organizacional que permiten la espiral de conocimiento, que son: Maldonado (2000)

- Intención. La espiral de conocimiento es encauzada por la intención organizacional, que se define como la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas (estrategia).

- Autonomía. En el plano individual, debería consentirse que todos los miembros de una organización actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Una organización creadora de conocimiento que garantiza la autonomía también puede ser pensada como un «sistema autopoietico» (que se crea a sí mismo).
- Fluctuación y caos creativo. Estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo. Si las organizaciones adoptan una actitud abierta hacia las señales del ambiente, pueden explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento. El caos se puede generar en forma natural o artificial por los directivos.
- Redundancia. Es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización.
- Convergencia y complementariedad. Si bien el modelo occidental (racionalista) de Peter Senge enfatiza los aspectos intelectuales del conocimiento, mientras que el modelo oriental (empirista) hace lo propio respecto a la experiencia (percepción) como fuente de información, ambos se complementan y aportan lineamientos muy valiosos para quienes desean crear en su empresa condiciones propicias al aprendizaje. Las cinco disciplinas conforman una visión del desarrollo organizacional basado en el desarrollo integral del ser humano, ente social por excelencia, en comunicación productiva y sinérgica con los demás. Por su parte, la conversión cognoscitiva propuesta por el modelo japonés armoniza el desarrollo humano con el rescate de sus conocimientos mediante un uso inteligente de la experiencia, la cual se comparte y documenta a través de un proceso formal de interacción grupal y su objetivación correspondiente.

En el Centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), investigadores como George Roth y Art Kleiner citados por Maldonado (2000) comenzaron a desarrollar a mediados de los noventa una nueva herramienta para recuperar la experiencia organizacional a través de la llamada historia de aprendizaje.

De hecho, esta vertiente del MIT de donde surgió La quinta disciplina, recupera un aspecto que se había descuidado en el desarrollo de su planteamiento epistemológico. La complementariedad de estos modelos puede advertirse en la aportación de Bob Guns citado por Maldonado (2000), otro autor que nos propone la creación de organizaciones de rápido aprendizaje (ORA) mediante tres estrategias: impulsar, que corresponde a los directivos de la organización; cultivar, cuya responsabilidad deja en el área de recursos humanos como gestores del desarrollo humano; y transformar, que compete a los equipos de trabajo y cada uno de sus miembros.

#### 5.3.4. Administración del conocimiento

La administración del conocimiento no es nada nuevo, ciertamente; pero, a partir de los años noventa, este asunto comenzó a preocupar seriamente a los altos directivos de empresas, especialmente de aquellas dedicadas a la consultoría, cuyos principales activos son, precisamente, los conocimientos. Dos profesores de comportamiento organizacional de la escuela de negocios de Harvard en Boston, Massachusetts, y un consultor de Bain & Co. Citados por Maldonado (2000), señalan dos estrategias básicas en la administración del conocimiento: una centrada en las computadoras, preocupada por la codificación del conocimiento y su concentración en grandes bases de datos; y la otra centrada en las personas, quienes lo crean y transmiten a través de sus múltiples contactos cara a cara.

Compañías como Andersen Consulting y Ernst & Young han implementado la estrategia de codificación e invertido grandes cantidades en equipos, redes y sistemas para crear sus centros de negocios para la administración del conocimiento. Por el contrario, organizaciones como Bain, Boston Consulting Group y McKinsey enfatizan la estrategia de personalización, donde se privilegia el diálogo entre las personas para analizar situaciones, resolver problemas y tomar mejores dediciones. El conocimiento que no ha sido codificado –y probablemente no sea posible codificarlo– se transfiere de una persona a otra mediante tormenta de ideas y conversaciones cada a cara, hasta arribar a una comprensión profunda de las situaciones. Maldonado (2000)

No obstante los esfuerzos de estos autores por diferenciar ambas estrategias, su complementariedad es notable y su convergencia evidente en cuanto al uso de los avances de la tecnología de información: Maldonado (2000)

Correo electrónico, videoconferencias, documentos y agentes electrónicos, bases de datos relacionales y sistemas expertos.

Como conclusiones podemos plantear; En la analogía de las organizaciones con los organismos vivos, la metáfora más fecunda es la que la asemeja a una persona. Con base en este paralelismo, es posible determinar la salud organizacional con los mismos criterios que se usan para determinar la salud mental de un individuo: Maldonado (2000)

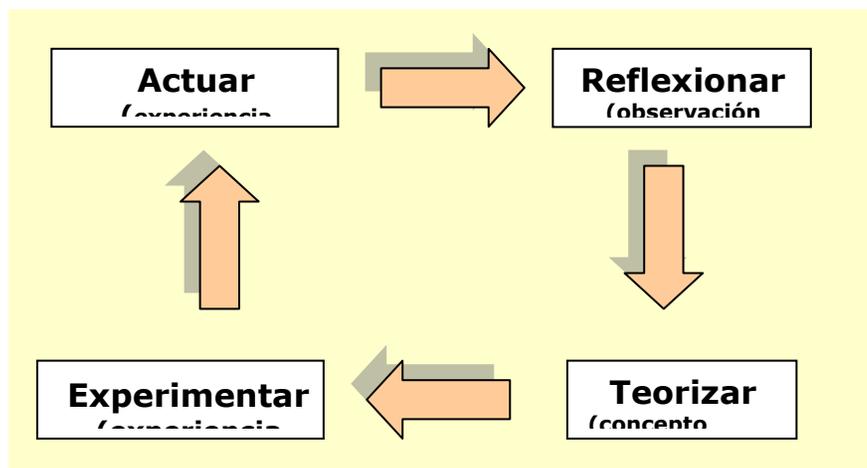
- Adaptabilidad. La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
- Sentido de identidad. Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace.

- Capacidad para ver la realidad. La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio ambiente.

El método que utilizemos para realizar la formalización del aprendizaje de la Organización, será la base de la investigación y el éxito de la misma, por eso se debe afianzar bien los conocimientos y diversas teorías en el tema, ya que como se evidencia, hay gran cantidad de materia prima para el desarrollo del mismo. Maldonado (2000)

Por todo lo anterior y tomando como base a Kolb (1977) citado por Garzón (2005), el aprendizaje se concibe como un ciclo de cuatro ciclos: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experiencia activa. Figura No. 5

Fig. No. 5, Método de Kolb:



Fuente: Material preparado por Pablo Cazau, a partir de la información obtenida en: <http://www.galeon.com/aprenderaaprender/general/indice.html>

Una descripción sencilla del método es que el método de Kolb citado por Fidalgo (2007) lo podemos enmarcar dentro de la psicología de las organizaciones y más concretamente en el aprendizaje y solución de problemas. La idea básica de este método es la integración del aprendizaje abstracto y la solución de problemas en

un único método. Mientras que el planteamiento más utilizado en la formación actual es:

1º Impartir teoría (formación abstracta) y 2º trabajar en el laboratorio (donde se pone a prueba parte de los conocimientos teóricos)

En el método de Kolb citado por Fidalgo (2007) es:

1º La práctica (hacer alguna actividad similar a la de los laboratorios) y 2º la teoría (donde se conceptualiza la práctica realizada).

Kolb propone un proceso para integrar la solución de problemas y la formación abstracta; este proceso, según Kolb, es similar al aprendizaje que ocurre en cualquier trabajo real.

Fase 1. Realizar una experiencia concreta e inmediata. Debemos involucrar en una actividad; esta actividad puede ser completamente nueva, sin necesidad de tener unos conceptos previos

Fase 2. Observar y reflexionar sobre la actividad anterior. La idea es que se reflexione sobre la experiencia que ha realizado y además reflexionar desde distintas perspectivas.

Fase 3. Formación de conceptos abstractos y generalizados. La idea es integrar las reflexiones de la fase anterior y formar un modelo teórico.

Fase 4. Poner a prueba los conceptos en situaciones nuevas. Con la teoría formada en las fases anteriores debe ser capaz de tomar decisiones, solucionar problemas y enseñar.

Desde nuestro punto de vista es un método que expresa bien como aprende la organización Muebles Jamar.

#### 5.4. FORMATOS DE ALMACENES:

Tendencias Mundiales en Comercio al Detalle: Valor, Conveniencia y Posicionamiento. Fenalco Góndola (2007)

Todo comienza con el análisis de las variables pertinentes en cada proyecto de almacén, Primero todo comienza con la visión de tu tienda y el análisis de tus condiciones únicas, que nos diferencian: Fenalco Góndola (2007)

- Precio
- Consumidores Cautivos
- Productos
- Monopolio –Oligopolio
- Proximidad
- Materiales de Construcción
- Servicio al Cliente-CRM
- Costos de Producción
- Promoción
- Volumen de Compra
- Medios & Publicidad
- Programas de Lealtad
- Sistemas y Software
- Infraestructura Tecnológica
- Experiencia de Compra
- Redes Logísticas
- Poder de la Marca y Lealtad
- Franquicias
- Licencias y Patentes
- Capacidad de Producción
- Permisos Gubernamentales
- Participación de Mercado

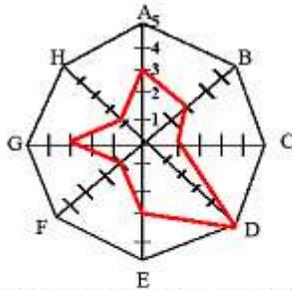
Después de analizar estas posiciones diferenciadoras singulares, hay que desarrollar la propuesta de valor, que no es más que Escoger las 8 que mejor definen tu compañía, que construya un modelo de negocios sustentable en el

largo plazo y con un crecimiento sostenible. Lo ilustramos en la Grafica No. 2. Fenalco Góndola (2007)

Luego debemos hacer unos estudios de mercado y sigue su evolución a través del tiempo para evaluar el PODERIO de tus condiciones únicas.

Grafica. No. 2

Telaraña de las Condiciones Únicas



Escoge las 8 que mejor definen tu compañía, que construya un modelo de negocios sustentable en el largo plazo y con un crecimiento sostenible. Haz estudios de mercado y sigue su evolución a través del tiempo para evaluar el PODERIO de tus condiciones únicas.

- A.- Valor en el producto: Precio/Calidad
- B.- Tecnología del Producto
- C.- Proximidad
- D.- Facilidad de compra
- E.- CRM
- F.- Experiencia de Compra
- G.- Marca
- H.- Patentes



Fuente: tomado del manual de formato de restaurantes Waldo's. Fenalco Góndola (2007)

Por ejemplo siguiendo el análisis de esta cadena de retail vemos que su propuesta de valor vs. Sus competidores logran diferenciarse y desarrollar un formato basados en, figura No. 6: Fenalco Góndola (2007)

Fig. No. 6, propuesta de valor de Waldos.



Fuente: Tomado del manual de formato de restaurantes Waldo's. Fenalco Góndola (2007)

Además de la propuesta de valor, es muy importante el posicionamiento de marca desde el punto de vista de la imagen de productos, por ejemplo la matriz a continuación nos muestra una muy buena estrategia implementada por waldos, Grafica No. 3: Fenalco Góndola (2007)

Grafica . No. 3

### Productos Irresistibles: Emoción



Fuente: Tomado del manual de formato de restaurantes Waldo's. Fenalco Góndola (2007)

Otro factor importante al momento de diseñar los formatos es la localización del almacén, de acuerdo al formato que se este buscando, por ejemplo figura No. 7: Fenalco Góndola (2007)

Fig. No. 7, Localización implementada por Waldos:



Fuente: Tomado del manual de formato de restaurantes Waldo's. Fenalco Góndola (2007)

Para determinar la localización de la tienda, debemos tener en cuenta varios interrogantes como son: Fenalco Góndola (2007)

- ✓ Determinamos el área de influencia de la tienda?
- ✓ Estimamos zonas dentro del área?
- ✓ Determinamos la población que habita en cada zona?
- ✓ Calculamos la tasa de penetración que tendremos?
- ✓ Estimamos la frecuencia de visita que tendrá la tienda, o el fácil acceso?
- ✓ Utilizando la compra media por transacción, estimamos la venta total que tendrá la tienda?
- ✓ Adicionamos un valor por el tráfico que no habita en el área de influencia?

5.4.1. Usa los factores internos y externos a tu favor:

Con el fin de determinar el potencial y el diseño del formato, debemos tener en cuenta nuestro entorno, para poder tomar decisiones acertadas de mercado, algunos de los factores más importantes son: Fenalco Góndola (2007)

Bloques Económicos y Tratados:

- ✓ MERCOSUR
- ✓ Pacto Andino
- ✓ Nafta
- ✓ Tratado del Pacifico

Regulaciones Gubernamentales:

- ✓ Proteccionismo vs. Libre Mercado
- ✓ Leyes nuevas

- ✓ Impuestos de Importación
- ✓ Cuotas de Importación

Micro y Macro Economía–Crecimiento del PIB por industria:

- ✓ Inflación
- ✓ Balanzas Comerciales
- ✓ Tipos de Cambio Intermonedas
- ✓ Migración de la Población
- ✓ Segmentos Socio Económicos
- ✓ Mercados Nuevos

Fusiones y Adquisiciones

#### 5.4.2. Diferenciar claramente las Condiciones de las Cualidades

Un factor importante en el desarrollo de los formatos de cada almacén es la capacitación del personal, la cual influye debido a su entorno, cultura, país, etc. Por lo que debemos tener claro cuales son las condiciones originales de nuestro negocio, podemos definir las así, por ejemplo para waldos: Fenalco Góndola (2007)

Condiciones y valores básicas: No negociables para trabajar, son:

- ✓ Orden y Disciplina
- ✓ Limpieza
- ✓ Puntualidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad y Lealtad
- ✓ Respeto por los demás, las leyes y las reglas

- ✓ Pasión y amor por tu trabajo

Cualidades: por lo cual nos están contratando, son:

- ✓ Deseo de Superación
- ✓ Operador de Bajo Costo
- ✓ Ahorro e Inversión
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Creatividad
- ✓ Innovación
- ✓ Pro Actividad
- ✓ Sentido de Urgencia
- ✓ Pasión por el Cliente fuente

Si logramos armar un equipo que exprese la promesa de valor que queremos proyectar en el formato en desarrollo, tenemos el 50% de éxito en la mano, por lo cual este es un factor clave de decisión en el diseño de los formatos. Fenalco Góndola (2007)

5.4.3. Es clave en estos momentos el análisis de los ingresos del mercado objetivo, ver Figura No. 8, además la búsqueda de nuevas fuentes o medios de financiación, ya que de este análisis depende el flujo de cada formato. Análisis de estratos de nuestro país:

Fig. No. 8, distribución de Millones de habitantes por Clase Social:

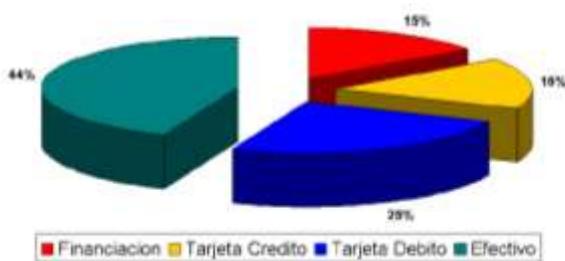


Fuente: DANE (2005), citado por Fenalco Góndola (2006).

Además analicemos la torta de financiación aprox. de los clientes objetivos de las grandes superficies comerciales en Colombia, ver Grafica No. 4: Fenalco Góndola (2007)

Grafica. No. 4, % participación de la financiación en las ventas.

sobre la venta según plan de financiación.



Fuente: Datos Dane.(2005), Citado por Fenalco Góndola (2006).

Estas dediciones de financiamiento, determinan el mix de POP con que operar en la tienda, por lo cual, es fundamental en el desarrollo de los formatos. Ya que

implican una serie de diseños promocionales tanto internos, como externos, de visual merchandising en el local, que no se pueden pasar por alto.

#### 5.4.4. Decisiones de distribución y abastecimiento:

Este punto es esencial en el diseño del formato, ya que basados en la premisa que la vendida es imperante en el pensamiento moderno, se necesitan tener los productos disponibles en el almacén, en el momento justo y en la cantidad-calidad exigida por los clientes. Esto se logra con la definición clara del proceso de distribución y con la decisión de manejar o no inventarios de amortiguadores, que definan la calidad o nivel de servicio en más del 95% estándar mundial. Fenalco Góndola (2007)

En general, las decisiones de localización podrían catalogarse de infrecuentes, de hecho, algunas empresas sólo la toman una vez en su historia. Este suele ser el caso de las empresas pequeñas de ámbito local, pequeños comercios o tiendas, bares, restaurantes, etc., para otras, en cambio, es mucho más habitual por ejemplo, bancos, cadena de tiendas, empresas hoteleras, etc., y por lo que se ve la decisión de localización no solo afecta a empresas de nueva creación, sino también a las que ya están funcionando. Entre las diversas causas que originan problemas ligados a la localización se pueden citar los siguientes: Fenalco Góndola (2007)

- El agotamiento de fuentes de abastecimiento de materias primas.
- La obsolescencia de una planta de fabricación por el transcurso del tiempo o por la aparición de nuevas tecnologías.

- La presión de la competencia.
- Cambios en otros recursos.
- Las fusiones y adquisiciones entre empresas.

Los motivos mencionados son sólo algunos de los que pueden provocar la toma de Decisiones sobre las instalaciones o al menos, llevar a la empresa a reexaminar la localización de las mismas. Para llegar a la localización correcta se suele realizar un estudio de localización, en que se incluyen dos aspectos diferentes: Fenalco Góndola (2007)

- Macrolocalización: La selección de la región o zona más adecuada, evaluando las regiones que preliminarmente presenten ciertos atractivos para la empresa de que se trate.
- Microlocalización: La selección específica del sitio o terreno que se encuentra en la región que ha sido evaluada como la más conveniente.

#### 5.4.6.1 Procedimiento general para la toma de decisiones de localización.

- Análisis Preliminar: Se trataría aquí de estudiar las estrategias empresariales y políticas de las diversas áreas o departamentos de la empresa para traducirlas en requerimientos para la localización de las instalaciones. Se debe determinar cuáles son los criterios importantes en la evaluación de alternativas: necesidades de transporte, suelo, suministros, personal, infraestructuras, servicios, condiciones medioambientales, etc. Al evaluar la importancia de cada factor se deberá distinguir entre los factores dominantes o claves y los factores secundarios. Fenalco Góndola (2007)

Con todo esto se conseguirá el establecimiento de un conjunto de localizaciones candidatas para un análisis más profundo, rechazándose aquellas que claramente no satisfagan los factores dominantes de la empresa.

- Evaluación de Alternativas (*Análisis detallado*): En esta fase se recoge toda la información acerca de la localización para medirla en función de cada uno de los factores considerados. Esta evaluación puede consistir en una medida cuantitativa, si estamos ante un factor tangible, o en la emisión de un juicio si el factor es cualitativo. Fenalco Góndola (2007)
- Selección de la Localización: A través de análisis cuantitativos y/o cualitativos se compararán entre sí las diferentes alternativas para conseguir determinar una o varias localizaciones válidas, dado que, en general, no habrá una alternativa que sea mejor que todas las demás en todos los aspectos, el objetivo del estudio no debe ser buscar una localización óptima sino una o varias localizaciones aceptables. En última instancia, otros factores más subjetivos, como pueden ser las propias preferencias de la empresa a instalar determinarán la localización definitiva. Fenalco Góndola (2007)

Para finalizar este apartado, añadiremos algunos elementos para tener en cuenta para decidir la localización de una empresa o negocio, como son: Fenalco Góndola (2007)

- La ubicación ideal de una empresa o almacén será aquella en donde se logren costes de producción y distribución mínimos y donde los precios y volúmenes de venta conduzcan a la maximización de los beneficios.

- La localización nunca debe afectar al normal desarrollo de las actividades empresariales.
- Generalmente a mayor cercanía del mercado, mayor la capacidad de la empresa de influir sobre las decisiones de compra de las personas del entorno debido al impacto social de la misma. Es decir, en muchas ocasiones, las empresas se identifican con zonas o sectores geográficos, lo que hace más fácil la comercialización de sus productos en dichas zonas.
- La decisión de localización debe balancear criterios de eficiencia y competencia, buscando ventajas sobre los competidores.

Como conclusión vemos que es una metodología rigurosa de análisis de factores internos, externos, económicos, estratégicos, sociales, etc., que intervienen en la decisión del desarrollo de formatos comerciales, por ejemplo Carrefour entro a Colombia basado en estrategias como, ver figura No. 9: Fenalco Góndola (2007)  
Fig. No. 9: Estrategia de Carrefour en Colombia:

...Implicandonos en la vida social del país...



Fuente: Carrefour PE, RSE. (2005), citada por Fenalco Góndola (2006).

Obteniendo éxito consolidándose como la tercera cadena de Colombia en 8 años.

Otra conclusión latente en este tema es la transformación de las tiendas a superotes o mini mercados, debido a la baja penetración actual de las cadenas todavía en nuestro país, lo que nos expresa las conclusiones de uno de los últimos análisis de la situación de los retail de abarrotes, comidas y bebidas así: Fenalco Góndola (2007)

El perfil de los establecimientos en Colombia ha sufrido modificaciones en procura de su adaptación a las realidades de sus compradores, apareciendo híbridos importantes entre formatos que antes eran claramente diferenciados.

## 6. HIPOTESIS:

6.1. Con la formalización y sistematización del aprendizaje, para el desarrollo de nuevos almacenes de la empresa Muebles Jamar, se lograra alcanzar una gerencia efectiva de los procesos de expansión comercial, alcanzando con éxito el plan financiero trazado en el proyecto.

6.2. El generar un pensamiento sistémico, nos lleva a ver los proyectos de expansión como procesos de creación de nuevos negocios, en los cuales se marcan subprocesos claves en su desarrollo:

- Planeación y definición del formato a construir.
- Contratación y capacitación del personal.

- Aprobación y aceptación por parte del equipo gerencial de la propuesta final del formato a construir, lo que nos generaría compromiso por el proyecto.
- Fase de construcción de la obra.
- Investigación del mercado objetivo, objetivo principal: conocimiento de nuestro nuevo cliente.
- Montaje del almacén interno y externo.
- Fase de premercadeo y lanzamiento del nuevo almacén, basada en la penetración por medio de la tarjeta Jamar.
- Plan de posicionamiento en el nuevo mercado objetivo, para el mantenimiento de la propuesta de valor para este mercado objetivo.

Este pensamiento sistémico, proporciona una hoja de ruta clara en los procesos futuros de expansión de la empresa, logrando una visión holística de los proyectos y una mejor ejecución en el campo.

## 7. TIPO Y CARACTERISTICA DE LA INVESTIGACION:

La investigación sería descriptiva, ya que partiremos del análisis de la experiencia vivida en los últimos tres proyectos de almacenes en Santa Marta, Montería Y Panamá, y por medio de esto modelar la estrategia ganadora a utilizar en los nuevos almacenes de Muebles Jamar.

Como su definición lo dice, Los estudios descriptivos tienen como objetivo especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Permiten describir

situaciones o eventos, cómo son y cómo se manifiestan determinados fenómenos.  
Martínez (2008)

Por lo anterior la investigación consiste en describir que paso en los tres últimos proyectos y lograr mediante técnicas de aprendizaje organizacional y basados en el marco referencial previamente expuesto, desarrollar y formalizar el modelo de formatos para los almacenes de la empresa en estudio.

## 8. DISEÑO METODOLOGICO

En el desarrollo del proyecto se utilizara el método inductivo para llevar a cabo la investigación: Es el proceso de inferencia de leyes generales a partir de la consideración de un número suficiente de casos individuales u observaciones concretas. La inducción intenta obtener de los casos particulares observados una ley general válida también para los no observados (Mantilla y Vásquez, 1997:93).  
Citado por Martínez (2008)

Partiendo de su definición: Es decir, la situación problemática como punto de partida, la formulación de una hipótesis o supuesto teórico básico de trabajo, el proceso de verificación del supuesto mediante la observación o la experiencia, corroboración o refutación de la hipótesis para llegar a la conclusión general.

Apoyado en el método de aprendizaje de Kolb citado por Garzón (2005), que nos ayuda a fundamentar la observación (no estructurada) que es la principal herramienta de recolección de información del este trabajo, como se ve en el siguiente punto.

## 8.1. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE LA INFORMACION:

El análisis de la información consiste en la interpretación de los datos obtenidos mediante el instrumento de recolección de información que en el caso del proyecto en cuestión, se hará mediante el instrumento de observación no estructurada, que consiste en observación simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales. Martínez (2008)

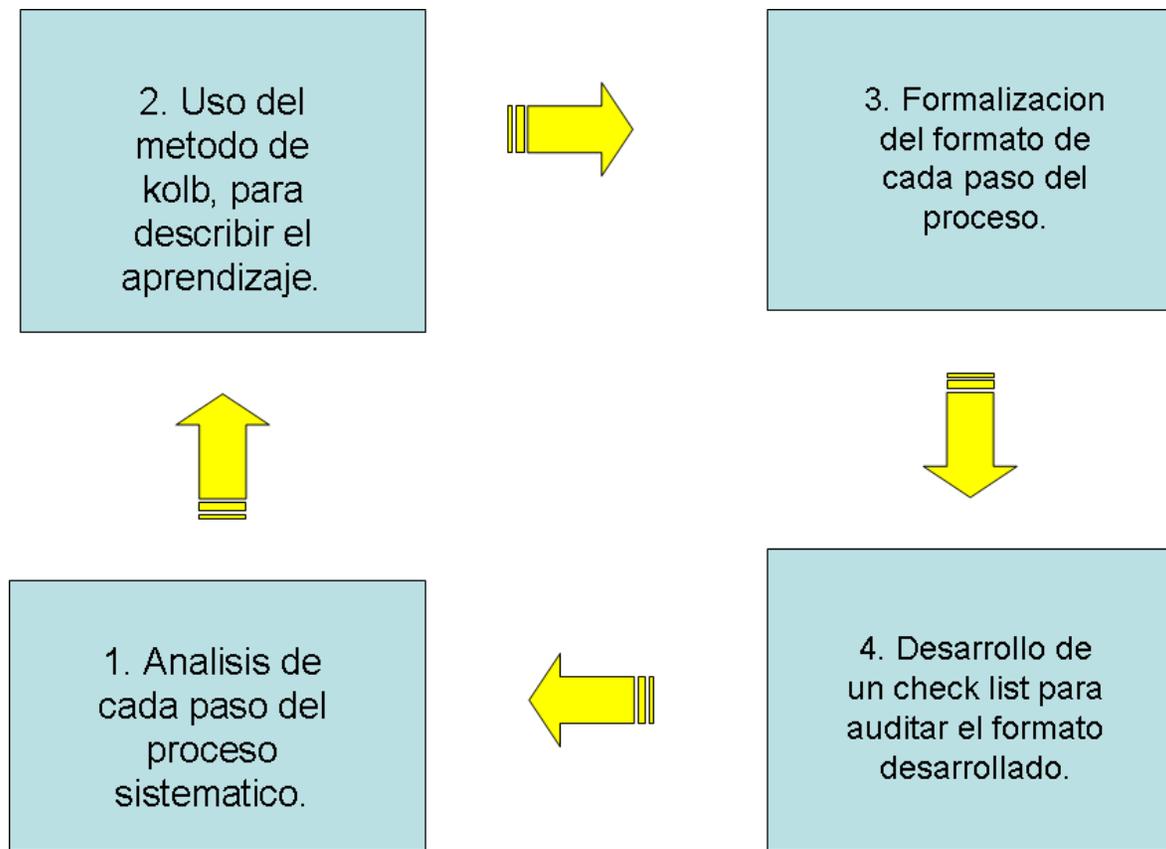
Por lo cual se basa en el análisis de las observaciones de los últimos 3 proyectos realizados en la empresa Muebles Jamar, en Santa Marta, Montería y Panamá en su orden, a la luz de modelo sistemático planteado en la hipótesis del proyecto, descrita en los párrafos anteriores.

En el desarrollo del punto posterior se hace un esquema de análisis de las experiencias vividas en dichos proyectos, con el único fin de capitalizar las estrategias exitosas implementadas, por esto el uso del método de Kolb citado por Garzón (2005) a lo largo del proyecto, por que como se explico anteriormente las empresas aprenden de forma diferente, primero actúan y luego revisan, ajustan , prueban nuevamente e implementan sus proceso, los cuales mediante seguimiento y supervisión mejoran continuamente, en un espiral de nunca acabar, en las empresas de éxito hoy en día.

## 9. ANALISIS DE LA INFORMACION:

El análisis de la información recolectada se hará de siguiente manera, figura No. 10:

Fig. No. 10, Esquema del modelo a implementar para el desarrollo del proyecto:



Fuente: Elaborado por autor, Modelo desarrollado para realizar el proceso de análisis de la información obtenida por medio del instrumento de observación no estructurada, 2008.

### 9.1. Planeación y definición del formato a construir:

Con el fin de lograr definir los formatos de la empresa en cuestión y guiándonos por nuestro marco teórico definimos las variables más importante para lograr formatear una promesa de valor de nuestro negocio, según el mercado objetivo o estrategia a implementar en dicho mercado, por lo cual determinamos las siguientes:

- Mercado objetivo.
- Estrategia de Precios.
- Relación entre calidad y diseño.
- Experiencia de compra.
- Estilo y tamaño de exhibiciones.
- Promesa de ventas
- Estrategia de POP.
- Oferta de créditos.

Del análisis de estos criterios, basados en su estudio por medio del método de kolb citado por Garzón (2005), tenemos:

Fase No. 1 (Actuar): En la actualidad la empresa cuenta con 11 almacenes, de los cuales 8 se construyeron bajo una estrategia de expansión se puede decir pull (tomando como referencia la teoría de manejo de inventarios) comenzaron con pequeñas exhibiciones y luego fueron ampliando su tamaño, además se mejoro su visual hasta que consiguieron enfocarse en su mercado objetivo, pero el proceso duro mas de 7 años, se recorrieron caminos largos y muy peligrosos en donde se puso varias veces a prueba y error mediante pilotos la promesa de valor del negocio, lo que algunas veces desorientaba a los clientes objetivos. Los siguientes tres almacenes nacen de dos estrategias la primera mediante concesionarios, y se debido a un coyuntura que se dio luego de la fusión de Vivero-Carulla en ese entonces, los cuales nos hicieron la propuesta de darnos en concesión la mitad del segundo piso de su nuevo almacén Home-mart en esa ciudad, y la segunda estrategia fue la de desarrollar como tal proyectos de nuevos almacenes en las ciudades de Santa Marta y Montería. Jamar (2007)

Fase No. 2 (Reflexionar): Analizando los tres esquemas de desarrollo de almacenes podemos hacer una matriz de éxito de los proyectos desde el punto de vista de penetración efectiva del mercado objetivo, Tabla No. 3:

Tabla. No. 3, Análisis de modelos de expansión usados:

| variable                        | MODELO 1- CRECIMIENTO PULL  |       |      | MODELO 2 - CONCESION        |       |      | MODELO 3 - PROYECTO PUSH   |       |      |
|---------------------------------|-----------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|------|----------------------------|-------|------|
|                                 | PENETRACION TARGET          |       |      | PENETRACION TARGET          |       |      | PENETRACION TARGET         |       |      |
|                                 | BAJA                        | MEDIA | ALTA | BAJA                        | MEDIA | ALTA | BAJA                       | MEDIA | ALTA |
| mercado objetivo                |                             | 3     |      | 1                           |       |      |                            | 3     |      |
| estrategia de precios           |                             |       | 5    |                             | 3     |      |                            | 3     |      |
| relacion calidad - diseño       |                             | 3     |      |                             | 3     |      |                            | 3     |      |
| experiencia de compra           | 1                           |       |      | 1                           |       |      |                            |       | 5    |
| estilo y tamaño de exhibiciones | 1                           |       |      | 1                           |       |      |                            |       | 5    |
| promesa de ventas               | 1                           |       |      | 1                           |       |      |                            | 3     |      |
| estrategia de pop               | 1                           |       |      | 1                           |       |      |                            |       | 5    |
| oferta de creditos              |                             | 3     |      |                             |       | 5    |                            |       | 5    |
| <b>CALIFICACION DEL MODELO</b>  | <b>18 EFECTIVIDAD MEDIA</b> |       |      | <b>16 EFECTIVIDAD MEDIA</b> |       |      | <b>32 EFECTIVIDAD ALTA</b> |       |      |

BAJA 1 SI OPTIENE PUNTAJES ASI: MENORES O IGUALES A 8 ES MALA, SI ESTA ENTRE 9 Y 24 ES MEDIA, POR ULTIMO  
 MEDIA 3 SI ESTA ENTRE 25 Y 40 ES MUY BUENA.  
 ALTA 5

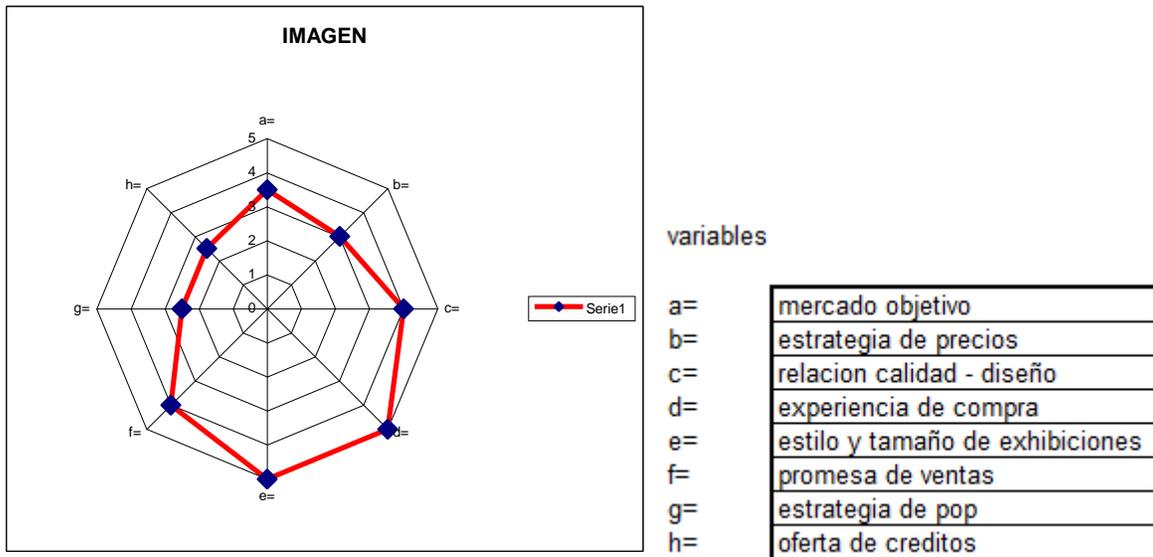
Fuente: Tabla elaborada por el autor, 2008.

Del anterior análisis se concluye que el mejor camino en la futura expansión es por medio del desarrollo del Proyectos Push” para atacar nuevos mercados objetivos.

Fase No. 3 (teorizar): Partiendo del análisis anterior podemos formalizar y describir tres formatos de almacenes a construir dependiendo de la promesa de valor que se le ofrezca al nuevo mercado objetivo al cual nos enfoquemos, los formatos son:

- ALMACEN DE IMAGEN:

Grafica. No. 5, Grafica de análisis de variables promesa de valor:



Fuente: Grafica del formato de imagen, Elaborada por autor, Jamar 2007.

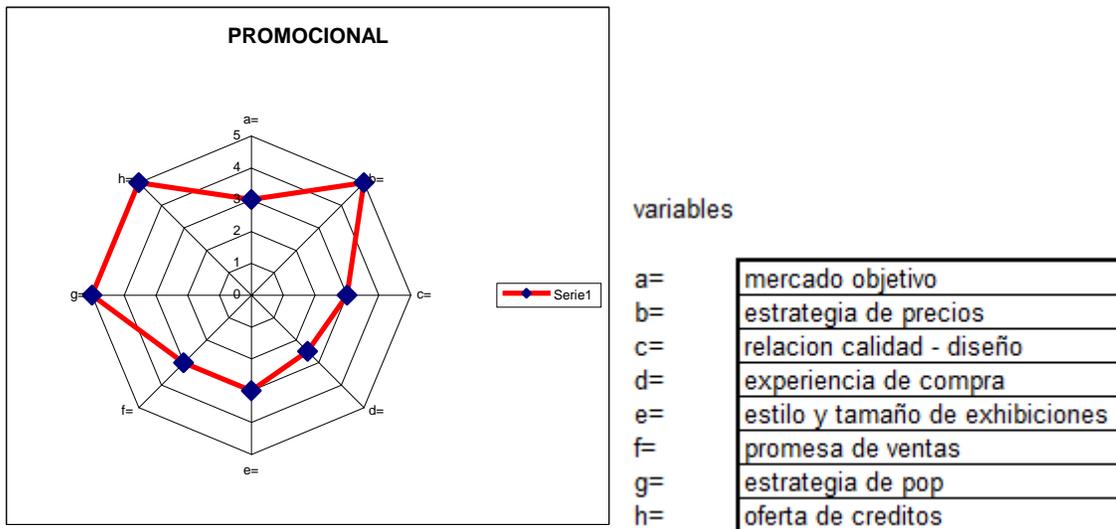
Este almacén esta dirigido a los estratos altos de la población del mercado objetivo que atacamos, su estrategia se basa en diferenciación y además su formato depende de variables fundamentales como son:

- Numero de metros cuadrados de exhibición.
- Visual de la exhibición.
- Estrategia de precios high-low.
- Exhibiciones por Ventas \$ mínimas por metro cuadrado.
- # de vendedores por productividad.
- Modelo de venta, busca la máxima atención de los clientes.

Finalmente con la perfecta combinación de las anteriores variables y el análisis de la grafica radial, se determina el detalle del formato a seguir. Jamar (2007)

- ALMACEN PROMOCIONAL:

Grafica. No. 6, Grafica de análisis de variables promesa de valor:



Fuente: Grafica formato promocional, elaborada por autor, jamar 2007.

Este almacén esta dirigido a estratos medio-bajo de la población del mercado objetivo que atacamos, su estrategia esta basada en costos y además su formato dependen de variables fundamentales como son:

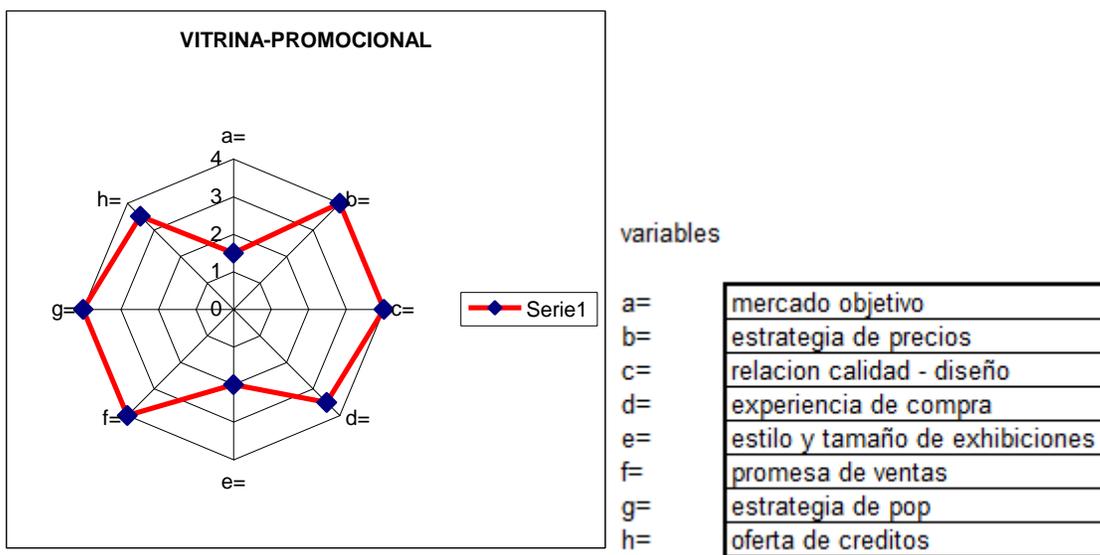
- Estrategia de precios low-high.
- POP promocional al máximo.
- Facilidades de pago innovadoras.
- Amplitud y profundidad en el surtido.
- Visual de exhibición.

- % gastos sobre ventas.
- Modelo de venta, exhibiciones aptas para el autoservicio dirigido por impulso.

Finalmente con la perfecta combinación de las anteriores variables y el análisis de la grafica radial, se determina el detalle del formato a seguir. Jamar (2007)

- ALMACEN VITRINA-PROMOCIONAL:

Grafica. No. 7, Grafica de análisis de variables promesa de valor:



Fuente: Grafica formato vitrina-promocional, elaborada por autor, Jamar 2008.

Este almacén sigue una estrategia de diferenciación ampliada, es básicamente una prueba de mercado, que se realiza en mercado objetivos de alta competitividad, el fin de este formato es conocer el mercado y luego definir el proyecto de almacén enmarcado en los formatos anteriormente explicados. En

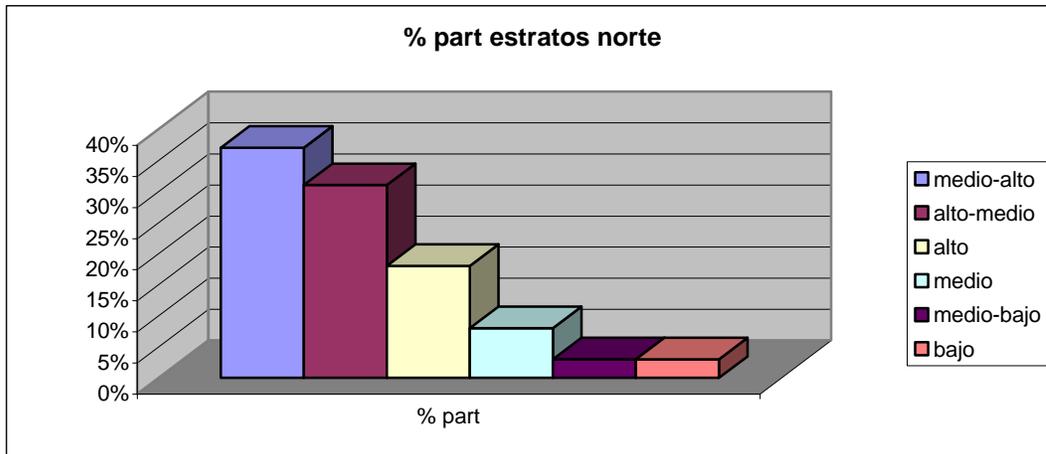
este formato juegan un papel importante las variables estudiadas en los dos segmentos anteriores como son:

- Numero de metros cuadrados de exhibición.
- Visual de la exhibición.
- Estrategia de precios high-low.
- Exhibiciones por ventas \$ mínimas por metro cuadrado.
- # de vendedores por productividad.
- Modelo de venta, busca la máxima atención de los clientes.
- Estrategia de precios low-high.
- POP promocional al máximo.
- Facilidades de pago innovadoras.
- Amplitud y profundidad en el surtido.
- Visual de exhibición.
- % gastos sobre ventas.
- Modelo de venta, exhibiciones aptas para el autoservicio dirigido por impulso.

Finalmente con la perfecta combinación de las anteriores variables y el análisis de la grafica radial, se determina el detalle del formato a seguir. Jamar (2008)

Fase No. 4 (Experimentar): La prueba de la teoría anterior se probó inicialmente como piloto en el almacén Jamar Norte, dando como resultado un amplio posicionamiento del almacén en cuestión dentro del mercado objetivo de estratos altos de la ciudad de Barranquilla, Business Object (2008), cumpliendo así la hipótesis que la promesa de valor ofrecida según cada formato, es bien percibida y recibida por sus clientes potenciales. Ver Grafica No. 8

Grafica. No. 8, % participación de ventas por estratos en Jamar Norte:



Fuente: tabla de resultados del piloto Norte, elaborado por el autor. Enero - Mayo 2008.

Adema esta parte del ciclo se probara en el nuevo proyecto de la empresa, Jamar San Felipe en Cartagena.

## 9.2. Selección y Capacitación del personal comercial vendedores y administrador de la tienda:

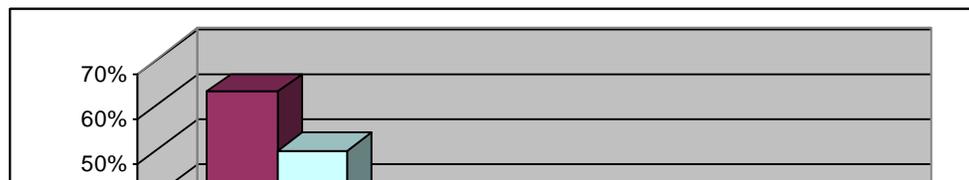
### 9.2.1. Proceso de Vendedores:

Fase No. 1 (actuar): En el año 2007 en equipo con el área de gestión humana, nos dimos la tarea de trabajar en tres aspecto a nuestra fuerza de ventas, en el Ser, Poder y Querer, luego de analizar al total de la fuerza de ventas localizamos que la palanca para ser exitosos en ventas en nuestra empresa esta en un 80% en las habilidades del Ser, combinadas con un 20% de destrezas en el Poder-Hacer, por lo cual se tomo la decisión de hacer un análisis de los rasgos del vendedor exitoso, se contrato a una firma caza talentos para hacer dicho estudio y con base en esos resultados, hoy tenemos un perfil claro del vendedor que se requiere en la

empresa Muebles Jamar, y con base en este perfil se toman las decisiones de selección. Jamar (2007)

Fase No. 2 (reflexionar): Se colocó a prueba este concepto en la selección de vendedores del temporada 2007, contratando a 6 vendedores nuevos, de los cuales el 84% ha sido exitoso y hoy están en clasificación A, luego de 1 año de servicio en la empresa, Business Object (2007). Por lo cual decidimos que el camino a seguir era continuar con el análisis de los vendedores exitosos que en ese momento se había logrado pasar de un 52% al comienzo del año 2007 al 64% en dic. Del mismo año, logrando una mejora del 23%. Grafica No. 9:

Grafica. No. 9, Datos de avance de vendedores A, año 2007 vs. 2006.



Fuente: Tabla elaborado por el autor, Jamar 2008.

además de lo anterior, se evidenció que la renovación de la fuerza de ventas enmarcada en este perfil específico, generó una sana competencia interna, en donde los vendedores que eran tipo C, lograron pasar a B y dos vendedores de B, pasaron a A, lo que arrojó una productividad para la empresa del 85% sobre pedidos (de cada 100 pedidos se concretaba el 64%, durante el año comprendido entre junio 07 y junio 08, esta productividad está en 85%), Business Object (2008)

y la palanca principal utilizada para interiorizar estos conceptos de éxito fueron círculos de calidad en cada agencia, con revisión de indicadores por cada asesor y casos de errores para mejorar a futuro.

Fase No. 3 (teorizar): Con los resultados obtenidos se procedió a realizar los siguientes manuales y guías:

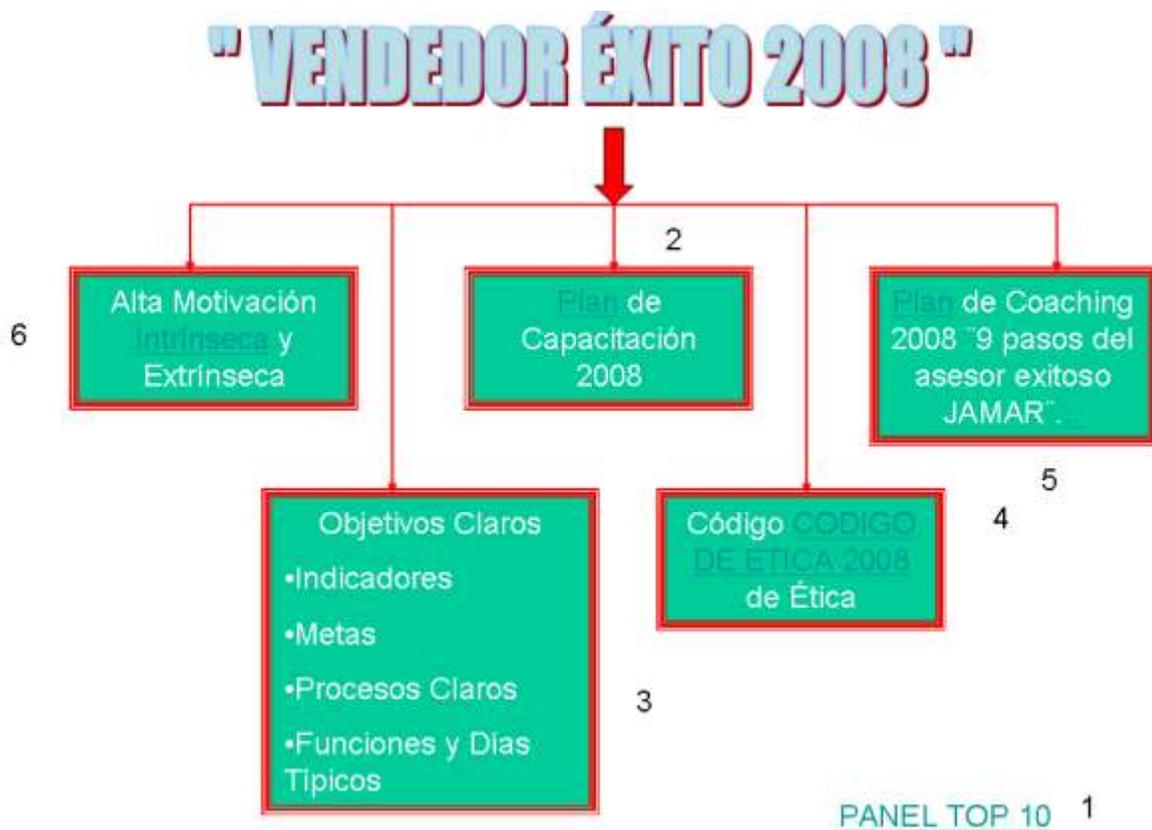
- Las funciones del vendedor exitoso.
- EL día típico del vendedor exitoso.
- Los reportes que un vendedor exitoso debe examinar para autocontrolarse, base fundamental de su éxito.
- Los 9 pasos de la venta exitosa en Muebles Jamar.
- La manual causa-efecto de las devoluciones de créditos. Esto apoyado de la filosofía que el tiempo en la gestión de créditos es oro (teoría de emoción vs. tiempo, soportada estadísticamente en 2007 con datos históricos de los años 2005 a 2007 del Business Object).
- La guía del Ser de un vendedor exitoso, con aspectos relevantes como: Religión la Fe, la pasión por su trabajo, la generación de confianza 360 grados, la habilidad de persuadir, La humildad de aprendizaje, etc. además se les entrego un estudio detallado de los aspectos intelectuales, motivacionales y de personalidad que ellos deben tener para ser exitosos.

Cabe anotar que todos los manuales y guía fueron elaborados en sesiones de grupo con el Top 10 de los vendedores de la empresa, logrando elaborarlos en un lenguaje fácil de asimilar por la fuerza de ventas y de rápida aceptación por parte de ellos, ya que para su entrega se realizo una convención y el acto central era un panel con el Top 10 de los vendedores, y ellos mismos les

vendieron a sus compañeros las estrategias con clínicas de ventas en el mismo evento, apoyadas por sus resultados durante el último año en ventas, acompañado finalmente el acto con una premiación a este Top 10 de vendedores para alcanzar el clímax del evento y la mayor recordación en la mente de todos los asistentes. Jamar (2007)

Fase No. 4 (experimento): En este punto de los Vendedores se implementó un modelo en la totalidad de la fuerza de ventas desde el mes de enero del 2007, basado en el siguiente arquetipo, figura No. 11:

Fig. No. 11, Modelo Vendedor exitoso 2008:



Fuente: Elaborado el autor, Jamar 2008.

En este proceso para lograr aumentar el porcentaje de vendedores A, se ve claramente que se apoya en la teoría desarrollada, además de un amplio

programa de motivación externa por parte de la empresa llamado “vender y ganar” y de un cronograma claro de capacitación a los nuevos vendedores y recapacitación a los antiguos que están en las clasificaciones B o C. Jamar (2007)

Los resultados de este experimento se midieron de dos formas diferentes, con el fin de verificar la teoría en la práctica y sus verdaderos beneficios en el piso de ventas, por lo que se creó el plan de coaching 2008, el cual se apoya fundamentalmente en el desarrollo de actas de compromiso y la evaluación en el piso de los manuales – guías del vendedor exitoso, dichas herramientas son:

Actas de compromiso, Tabla No. 4:

Tabla. No. 4 acta de compromiso:

ORGANIZACIÓN MUEBLES JAMAR  
DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA  
PROGRAMA COACHING

ADMINISTRACIÓN: [ ] TEMAS DE SEGUIMIENTO: [ ]  
 DIRECCIÓN: [ ] FONO: [ ]  
 COACHING: [ ]

Fecha: \_\_\_\_\_ Foto del seguimiento al proceso de Coaching, se ha identificado que usted tiene los siguientes áreas de mejora:

| PROCESOS                           | SEÑALES                    | RETTAROS |
|------------------------------------|----------------------------|----------|
| Atención al Cliente                | Diálogo Constructivo de CR | Atención |
| Venta del producto                 | Señales Agendas CR         | Señales  |
| Explicación de beneficios de venta |                            |          |
| Cierre de Venta                    |                            |          |
| Identificación del Cliente         |                            |          |
| Explicación al Cliente             |                            |          |
| Información de productos           |                            |          |
| Forma de Fianza                    |                            |          |
| Compromiso de colaboración         |                            |          |
| Resolución de Conflictos           |                            |          |
| Experto CR a Cliente               |                            |          |

Yo, \_\_\_\_\_ Asocio la retroalimentación recibida sobre las áreas de mejora mencionadas en el punto anterior, en compromiso a:

OBSERVACIONES O COMENTARIOS ADICIONALES

Fecha Asesor de Coaching: \_\_\_\_\_ Fecha Asesinado: \_\_\_\_\_

Fuente: Formato de acta elaborado plan Coaching 2008.

Formato de seguimiento Hombro a Hombro de los manuales y guías del vendedor exitoso, tabla No. 5:

Tabla. No. 5 Formato hombro a hombro en ventas:

The image displays a detailed 'shoulder-to-shoulder' matrix for sales. It is structured as follows:

- Section 1: Exigencias en Campo a Hombros**
  - Perfil:** A box containing 'Perfil' and 'Categoría'.
  - CONOCIMIENTOS:** A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
  - HABILIDADES:** A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
  - ACTITUDES:** A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
  - VALORES:** A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
- Section 2: DESEMPEÑO**
  - A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
- Section 3: VALORES ADICIONALES**
  - A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
- Section 4: VALORES ADICIONALES**
  - A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
- Section 5: VALORES ADICIONALES**
  - A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
- Section 6: VALORES ADICIONALES**
  - A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
- Section 7: VALORES ADICIONALES**
  - A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
- Section 8: VALORES ADICIONALES**
  - A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
- Section 9: VALORES ADICIONALES**
  - A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.
- Section 10: VALORES ADICIONALES**
  - A grid with 10 rows of competencies and 10 columns of levels (1-10). Total: 100.

Fuente: Elaborado por autor, 2008.

Para llevar todo esto a la practica se desarrollo la figura de la “escuela de ventas”, con la visión de futuro de crear la universidad Jamar, sabemos que este es el primer paso, para generar un verdadero y duradero aprendizaje en la organización, para lo cual se creo un pensum de conocimiento global del puesto,

para complementar los manuales-guías del vendedor exitoso y se estableció como periodo de incubación de un vendedor de escuela 6 meses, con el fin de entregar un vendedor integral e idóneo con un 85% de probabilidad de éxito en su trabajo.

Adjunto pensum, tabla No. 6:

Tabla. No. 6, Pensum:

| ORGANIZACIÓN MUEBLES JAMAR<br>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS<br>PLAN DE CAPACITACION A VENDEDORES COMERCIALES |  |   |                                  |                                |
|---|--|---|----------------------------------|--------------------------------|
|   | <b>MODELO 1</b>                                      | <b>MODELO 2</b>                         | <b>MODELO 3</b>                  | <b>MODELO 4</b>                |
| AREA  | <b>GESTION HUMANAS</b>                               | <b>DIRECCION DE ALMACENES</b>           | <b>ADMINISTRACION DE ALMACEN</b> | <b>ROL DEL VENDEDOR</b>        |
| FACILITADOR   | Normando Torres / Ma. Elena Iglesias                 | Michael Parson                          | Angela Jimenez                   | Angela Jimenez                 |
| H. Teorico  | 4  | 4                                       | 1                                | 7                              |
| H. Gerencia   | 3  | 0                                       | 1                                | 1                              |
| H. Practica   | 0  | 0                                       | 0                                | 8                              |
|   | <b>MODELO 5</b>                                      | <b>MODELO 6</b>                         | <b>MODELO 7</b>                  | <b>MODELO 8</b>                |
| AREA  | <b>CALIDAD / FIDELICACION</b>                        | <b>VENTA TALLERES</b>                   | <b>ESTILOS DE VIDA</b>           | <b>CATEGORIAS DE PRODUCTOS</b> |
| FACILITADOR   | Zulema Ospina / Juan Carlos Lopez                    | Tatiana de Castro                       | Lina Arango                      | Silvana Castro, Wilmar         |
| H. Teorico  | 2  | 0                                       | 2                                | 12                             |
| H. Gerencia   | 0  | 2                                       | 2                                | 22                             |
| H. Practica   | 0  | 0                                       | 0                                | 8                              |
|   | <b>MODELO 9</b>                                      | <b>MODELO 10</b>                        | <b>MODELO 11</b>                 | <b>MODELO 12</b>               |
| AREA  | <b>FRANQUICIA</b>                                    | <b>MULTIPLATAFORMA</b>                  | <b>SACMENTACION DE CLIENTES</b>  | <b>SAC y CEB</b>               |
| FACILITADOR   | Juan Jose Vergara, Silvana Castro, Juan Carlos Lopez | Fredy de Alca                           | Gloria Torres                    | Edwin Gonzalez / Hedy Marcano  |
| H. Teorico  | 6  | 3                                       | 2                                | 8                              |
| H. Gerencia   | 2  | 4                                       | 0                                | 16                             |
| H. Practica   | 0  | 0                                       | 0                                | 8                              |
|   | <b>MODELO 13</b>                                     | <b>MODELO 14</b>                        | <b>MODELO 15</b>                 | <b>MODELO 16</b>               |
| AREA  | <b>VENTAS (Cada Plazas-Torrel)</b>                   | <b>VENTAS (Districciones OP Torrel)</b> | <b>CREDITOS</b>                  | <b>ANEXOS A CREDITOS</b>       |
| FACILITADOR   | Vendedor   | Vendedor                                | Social Banari                    | Angela Ochoa                   |
| H. Teorico  | 2  | 2                                       | 2                                | 22                             |
| H. Gerencia   | 6  | 6                                       | 0                                | 22                             |
| H. Practica   | 24   | 24                                      | 0                                | 80                             |
|   | <b>MODELO 17</b>                                     | <b>MODELO 18</b>                        | <b>MODELO 19</b>                 | <b>MODELO 20</b>               |
| AREA  | <b>CLIENTES ORD</b>                                  | <b>TARJETA JAMAR</b>                    | <b>GESTION CREDITOS</b>          | <b>LOGISTICA</b>               |
| FACILITADOR   | Marily Vargas  | Diana Castro                            | Michael Parson                   | Florencia Rombergene           |
| H. Teorico  | 2  | 0                                       | 2                                | 1                              |
| H. Gerencia   | 4  | 0                                       | 2                                | 2                              |
| H. Practica   | 23   | 24                                      | 13                               | 8                              |
|   | <b>MODELO 21</b>                                     | <b>MODELO 22</b>                        | <b>MODELO 23</b>                 |                                |
| AREA  | <b>AGENCIA LOGISTICA</b>                             | <b>ESTRATEGIAS VENTAS EXPOSAS</b>       | <b>ROL VENDEDOR</b>              |                                |
| FACILITADOR   | Dalia Perez  | Normando Torres                         | Pedro Viretas                    |                                |
| H. Teorico  | 2  | 4                                       | 0                                |                                |
| H. Gerencia   | 2  | 0                                       | 0                                |                                |
| H. Practica   | 0  | 0                                       | 2 meses                          |                                |

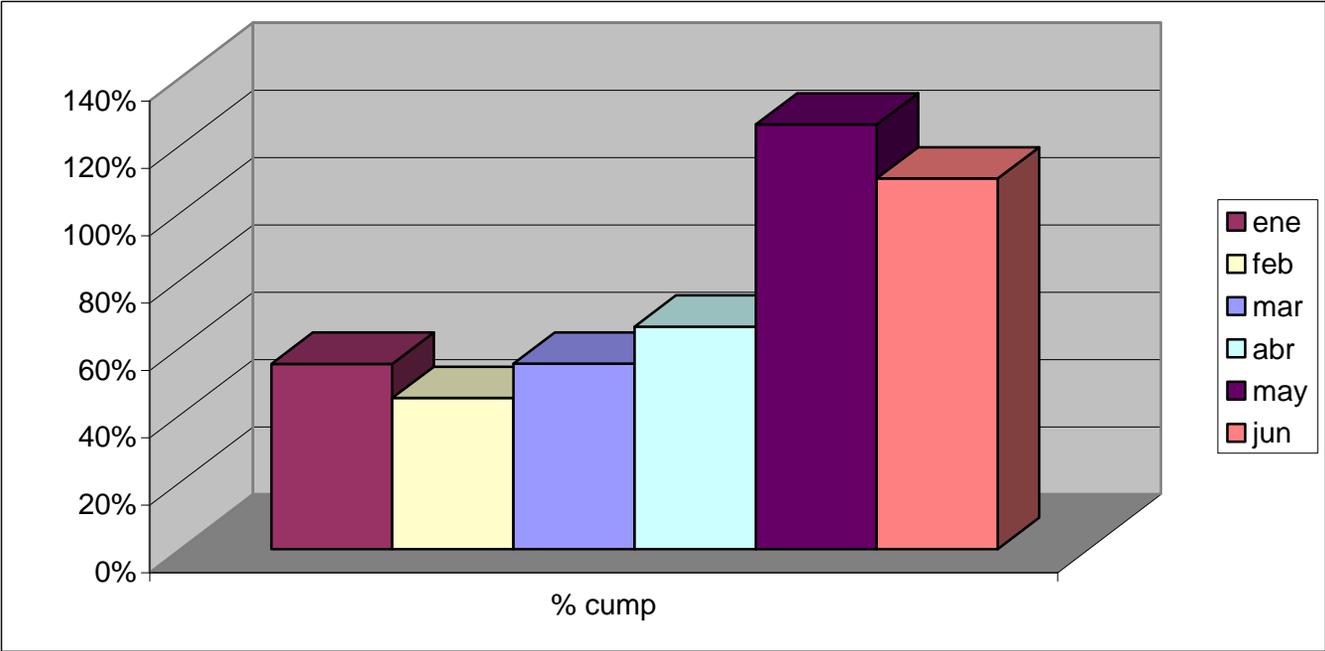
Fuente: Elaborado por Organización y Métodos, Jamar 2008.

La totalidad del proceso de colocación en prueba piloto en el almacén de Panamá desde el mes de enero del presente año hasta el mes de mayo y los resultados

han sido los mejores luego de dicha implementación, claro que acá la estrategia fue enviar aun coach de tiempo completo para supervisar dicho proceso, pero se pago con creces este piloto de prueba.

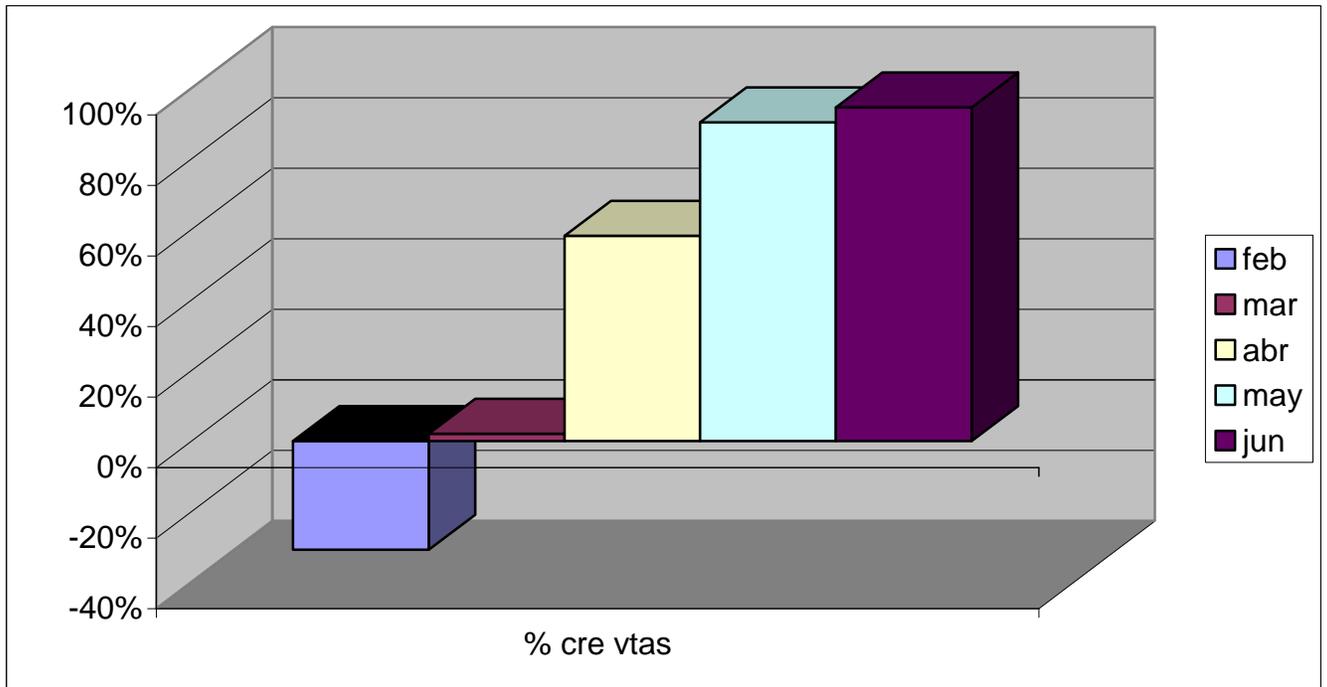
Lo vemos reflejados en el cumplimiento de los presupuestos de Panamá año 2008 mes a mes y en el crecimiento de ventas con respecto a enero del mismo año, Business Objectc (2008) Grafica No. 10 y Grafica No. 11:

Grafica. No. 10, datos de ventas Panamá 2008.



Fuente: Datos de cumplimiento del presupuesto: Datos elaborados por el autor, Business Object 2008.

Grafica. No. 11, datos de %Crecimiento de ventas Panamá 2008.



Fuente: Datos de crecimiento en ventas de enero a mayo 2008 Panamá:  
Elaborados por el autor, Business object 2008.

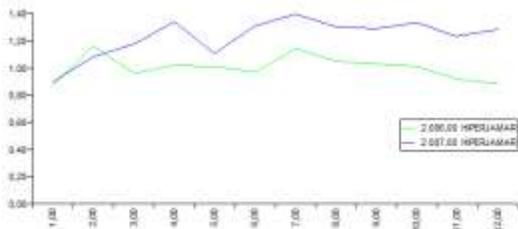
### 9.2.2. Proceso del Administrador de la tienda:

Fase No. 1 (actuar): lo que nos muestran las acciones tomadas en este punto del administrador, es que ha sido fabuloso el administrador que ha hecho carrera en la organización, pasando de Auxiliar De decoración, jefe de sección, administrador encargado y luego administrador de pequeñas tiendas, ósea formatos vitrinas-promocionales como los determinamos en Este trabajo. Las selecciones y contrataciones hechas con base en personal nuevo han resultado en un 30%, durante el año 2006 se contrataron 3 nuevos administradores a los cuales por sus perfiles y experiencia de trabajos en grandes superficies comerciales de subgerentes, pensamos que teníamos solucionados varios problemas, pero no fue

así, fue un rotundo fracaso, de los tres administradores 2 hoy no están en la empresa y el tercero ha tenido un desempeño promedio. Mas aun los administradores de carrera como los llamamos son los que se desempeñan mejor en sus cargos. Jamar (2007)

Fase No. 2 (reflexionar): Analizando el tema y la buena tendencia de los administradores de carrera se organizo un concurso interno en el 2007 en el mes de abril, para conformar los futuros administradores de las tiendas de la empresa, logrando convocar mas de 15 funcionarios de diferentes áreas y de diversos perfiles, estos fueron evaluados y medidos por medio de pruebas psicotécnicas y sus resultados se organizaron en un ranking, el primer lugar se quedo con la posibilidad de acceder a una vacante que era el de administrador de Híper Jamar en Barranquilla, por lo cual siendo consecuente con el programa, se le dio la oportunidad a esta persona, que venia de una carrera larga en la empresa: telé gestora, Auxiliar De servicio técnico, coordinador De cambios centro de servicios, jefe de centro de servicios. Con este conocimiento grande de nuestros clientes y el mejor resultado de las pruebas, reafirmo lo enunciado en la hipótesis del cargo, la mejor opción son los administradores de carrera, sus resultados en los últimos 12 meses comparados con los anteriores son evidentes, grafica No. 10:

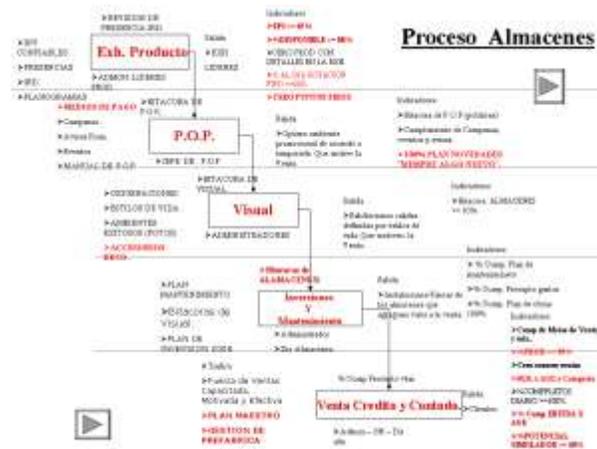
Grafica. No 12, tendencias de % cumplimiento de presupuesto 2008 Hiper Jamar:



Fuente: Grafica realizada por el autor, Business object 2008.

Fase No. 3 (teorizar): Con los resultados obtenidos durante el proceso de inducción del administrador en cuestión y luego de la evaluación de las pruebas, acompañadas de un análisis de Ser-Hacer de los administradores exitosos se procedió a realizar los siguientes manuales, guías y el proceso de almacenes, figura No. 12:

Fig. No. 12, Proceso de almacenes, base para desarrollar la gestión del administrador exitoso.



Fuente: Esquema de proceso elaborado por autor 2005 y revisado – actualizado 2008.

Los manuales y guías son:

- Las funciones del administrador exitoso.
- EL día típico del administrador exitoso.
- La pirámide de indicadores y el modelo de gestión de un administrador exitoso.
- Los pasos exitosos de una gestión administrativa eficaz en Muebles Jamar.

Todos estos manuales se complementaron con un pensum para crear la escuela de administradores, siguiendo la misma experiencia exitosa de los vendedores, hoy en día tenemos una escuela que nos provee los futuros administradores de las tiendas de la empresa, nos sirve para cubrir vacaciones, nos sirve como la mejor herramienta para mejorar los procesos internos de gestión administrativa, ya que esta escuela es mixta, se mezclan nuevos prospectos con administradores actuales, con el fin de generar sinergia en el grupo y aceptación a futuro, ver tabla No. 7:

Tabla No. 7, Pensum, cronograma de capacitación:

CRONOGRAMA DE CAPACITACION ADMINISTRADORES:

| MODULO | FACILITADOR              | INTERSENO (horas)  | FECHA | HORARIO       |
|--------|--------------------------|--------------------|-------|---------------|
| M1     | GESTIÓN HUMANA           | Renata Gomez       | 2     |               |
| M2     | RUMBO ESTRATEGICO        | Michel Patzon      | 2,5   |               |
| M3     | EXHIBICION DE PRODUCTOS  | Michel Patzon      | 2     |               |
|        |                          | Della Paiz         | 3     |               |
|        |                          | Angela James       | 2     |               |
| GEMBA  |                          | AJ - DP            | 4     |               |
| M4     | MANEJO DE POP            | Rosa Perez         | 1     |               |
|        |                          | Fredy de Alba      | 1     |               |
|        |                          | Maly Vargas        | 1     |               |
|        |                          | Angela James       | 1     |               |
| GEMBA  |                          | FA                 | 4     |               |
| M5     | VISUAL                   | Dora Ochoa         | 3     |               |
|        |                          | Michel Patzon      | 1     |               |
|        |                          | Angela James       | 1     |               |
|        |                          | GEMBA              |       | DO            |
| M6     | CATEGORIA DE PRODUCTOS   | Jefes de Categoria | 3     |               |
|        |                          | Jefes C            | 2     |               |
| M7     | MANEJAMIENTO LOCATIVO    | Michel Patzon      | 1     |               |
|        |                          | Angela James       | 1     |               |
|        |                          | GEMBA              |       | AJ            |
| M8     | GESTIÓN DE VENTAS        | Michel Patzon      | 3     |               |
|        |                          | Della Paiz         | 2     |               |
|        |                          | Pedro Rivas        | 4     |               |
|        |                          | GEMBA              |       | DP            |
| M9     | GESTIÓN DE CREDITOS      | Angelica Sobere    | 18    |               |
|        |                          | Michel Patzon      | 2,5   |               |
|        |                          | Angela James       | 2     |               |
|        |                          | Gloria Torres      | 1     |               |
|        |                          | GEMBA              |       | AJ - Vendedor |
| M10    | CLIENTE ORO              | Maly Vargas        | 2     |               |
|        |                          | GEMBA              |       | Ana Maria     |
| M11    | TARJETA JAMBH            | Dora Cortes        | 2     |               |
|        |                          | GEMBA              |       | Yarelis Pinto |
| M12    | SEGMENTACION DE CLIENTES | Gloria Torres      | 1     |               |
| M13    | LOGISTICA                | Francois Rodriguez | 2     |               |
|        |                          | GEMBA              |       | Betago 30     |

Fuente: Elaborado por Organización y Métodos, Jamar 2008.

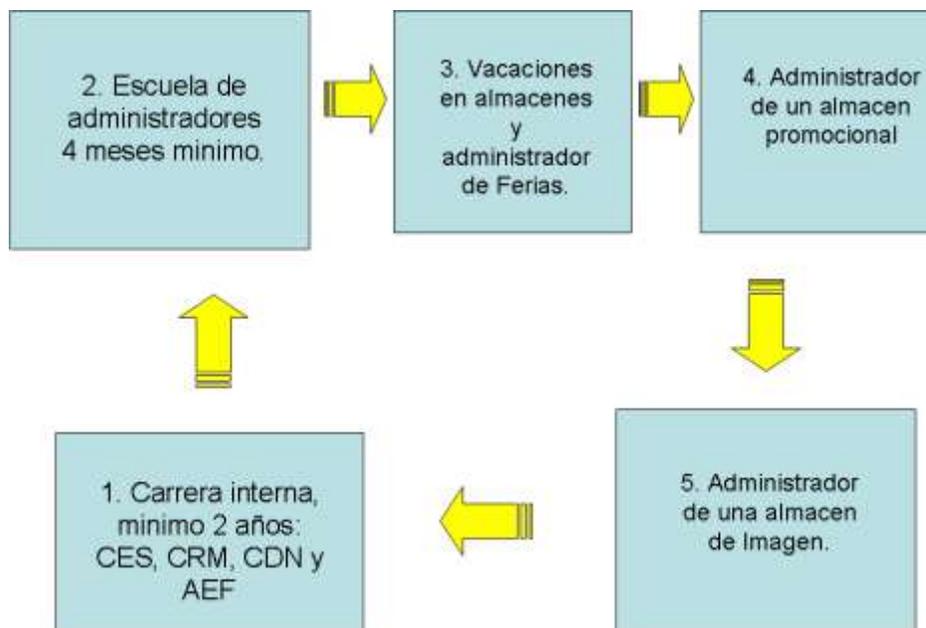
A este pensum se le adicionan seminarios sobre los textos de guía obligatorios para desempeñarse como administrador en dicha empresa que son:

- Gemba Kaizen: nuestra filosofía es que para resolver un problema hay que vivirlo, desde los escritorios haremos el columpio con el palo en la mitad. Hay que vivir la experiencia en el sitio de los acontecimientos.
- Inteligencia Emocional aplicada en la empresa + el seminario de liderazgo de Dean Williams (profesor de Harvard, experto en temas de liderazgo): nuestra filosofía dice que debemos entender el liderazgo como el arte de transformar y que en nuestro diario acontecer vamos a tener problemas técnicos y adaptativos, por lo cual debemos estar preparados para resolver los mas difíciles y complejos, los adaptativos, ya que el 95% de nuestros procesos se hacen gracias a personas, no a maquinas, de acá lo importante de la inteligencia emocional, para una optima comunicación con nuestros coequiperos.
- En la estrategia esta el éxito: Lo importante de hacer y desarrollar proyectos en nuestros trabajos, es saber Que vamos hacer, a Quien satisface esto y Como vamos hacer para llegar es ellos.
- Ejecución: Fundamental para llevar año a año acabo los planes estratégicos y operativos de su gestión. Herramienta fundamental en la empresa, basada en la filosofía Do It. Y la premisa que se cumple lo que se dice. Compromiso en una solo palabra.

- Know How + hábitos de la gente altamente efectiva: Nos ordena en el cuadrante de la importante y mejora nuestra dirección del equipo. Nos brinda el enfoque que necesitamos, nos aterriza y a la vez los eleva al balcón para ver lo importante.
- Bien hecho + gestión del cambio y técnicas de confrontación: por medio de estos libros y manuales respectivamente logramos hacer una retroalimentación efectiva a los integrantes de nuestros equipos que se desvían de los objetivos. Recuerden que lo más interesante del proceso de aprendizaje es la reflexión, ya que de ella sale teoría que nos permite a futuro mantenernos y mejorar.

Fase No. 4 (experimentar): Tomando como base todo lo anterior se formo por 4 meses a la segunda en línea del concurso, con el fin de remplazar al administrador de mas edad en la empresa, el cual sale por pensión con 30 años en la empresa, por lo cual la decisión no fue fácil, pero gracias al formato explicado con anterioridad de capacitación , los resultados de la nueva administradora de carrera que comienza su experiencia en un almacén vitrina-promocional, fue todo un éxito, logrando cumplir en el pasado mes de junio en la feria de Riohacha un % cumplimiento de presupuesto del 216%, Business Object (2008). Hecho que nos confirma la funcionabilidad del proyecto de capacitación y nos da la luz para hacer un modelo de carrera claro, que seria, ver figura No. 13:

Fig. No. 13, Esquema de la Carrera interna de un administrador exitoso:



Fuente: Elaborado por autor, Jamar 2008.

9.3. Aprobación y aceptación por parte del equipo gerencial de la propuesta final del formato a construir, lo que nos generaría compromiso por el proyecto:

Fase No. 1 (actuar): En este punto lo debemos tener claro es que el proyecto hay que hacerle una venta interna, con el fin de comprometer a todas la áreas y que además nos sirve para enfocar esfuerzos en equipo. En montería la presentación y venta del proyecto desde nuestro punto de vista fue el 50% del éxito del proyecto, ya que de esta salio un acta de compromiso clara del proyecto, con una estrategia de ejecución concreta, la cual se llevo a acabo sin tropiezos con la mejor productividad llegamos a la meta, ver figura No. 14. Jamar (2007)}

Fig. No. 14: Fachada del proyecto almacén de Montería.

# PROYECTO MONTERIA 2007



Fuente: Proyecto de montería 2007, elaborado por autor.

La inversión estaba prevista recuperarla en tres años, y en este mes de junio, ya se recupero y tenemos hoy más del 30% del mercado, entramos después de pruebas de mercado por medio de ferias con el 4%.

Fase No. 2 (reflexionar): Lo exitoso de este proceso fue la definición de la estrategia de ejecución, por lo cual en cada proyecto debe quedar plasmada la estrategia, que, quien, como, cuando, donde, por que y el para que; de cada actividad en el proyecto del nuevo almacén.

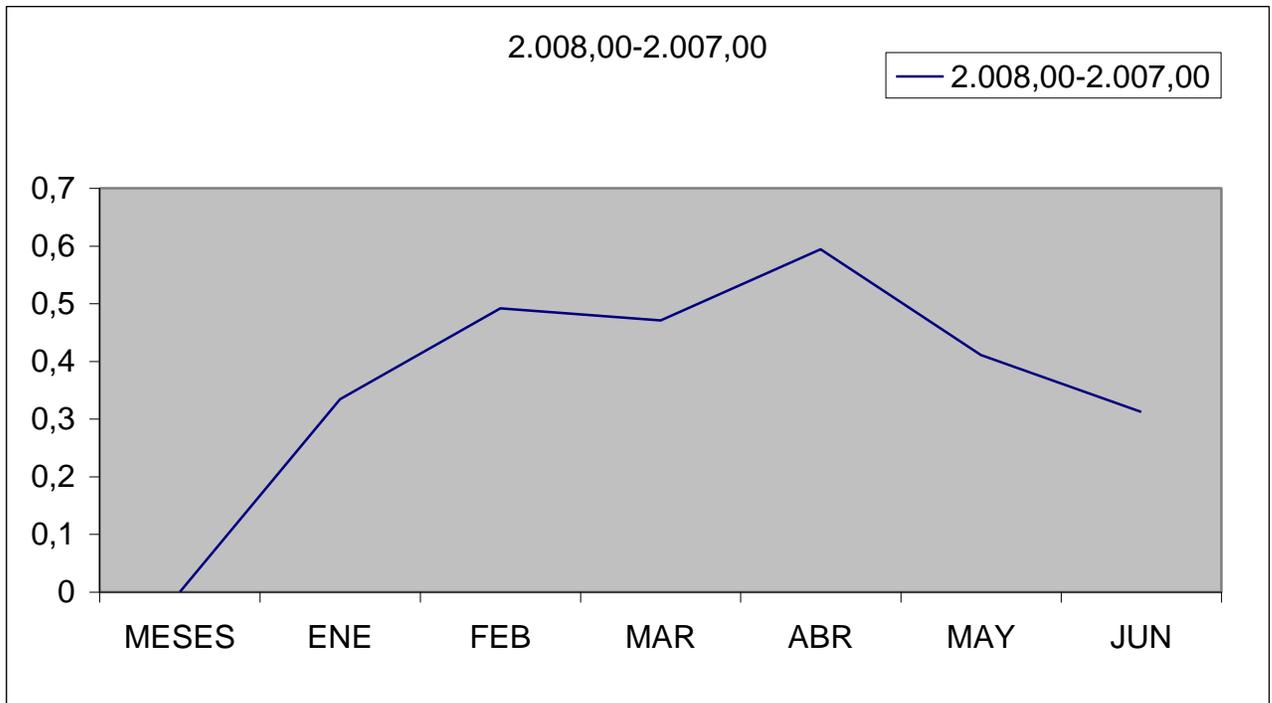
Fase No. 3 (teorización): La presentación debe contener:

- Mercado objetivo: situación actual y meta propuesta.
- análisis demográfico.

- Proyecto arquitectónico, operacional y funcional (oficinas)
- Plan operativo del almacén durante el primer año de gestión.
- análisis financiero de la inversión.
- Plan promocional de pre-apertura, apertura y de posicionamiento por 1 año.

Fase No. 4: Dicho plan se probó como piloto en la ampliación del almacén 4 vientos en Cartagena, evidenciando su éxito rotundo, lo que confirma que en la estrategia de ejecución está el éxito y que el trabajo en equipo es su mejor palanca, los resultados obtenidos en el proyecto de ampliación mencionado, medidos en % crecimiento de ventas son, Business Object (2008), ver Grafica No. 13:

Grafica. No. 13, % crecimiento de ventas Cuatro Vientos:



Fuente: Grafico elaborado por el autor, Business Object 2008.

9.4. Fase de construcción de la obra:

Fase No. 1 (actuar): las obras las hemos realizado bajo contratos llave en mano, como los proyectos de Santa Marta y Panamá, pero los resultados no han sido buenos, en lo concerniente a calidad de materiales, tiempos de ejecución y acabados finales. Lo que nos represento por ejemplo en Santa Marta una perdida de \$50 millones por el retraso de 2 semanas en la apertura y en Panamá hemos tenido problemas de adecuación final de la obra por mas de \$60 millones, debido a errores en la construcción. Business Object (2008)

Fase No. 2 (reflexionar): En todas las obras hemos tenido problemas con los tiempos de construcción, menos en Montería que se probó con un contrato de interventoría de obra y constructores de la región, siendo el contrato el mismo llave en mano, pero con los mejores resultados de ejecución en tiempo y calidad, en este almacén se presentó problemas solo con los pisos por falta de secado en las plantillas, de resto fue la mejor programación de obras. Además el contrato surgió de una licitación previa que se realizó con tres contratistas en la cual se evidencio el potencial por primera vez de la bajista realizada. Jamar (2007)

Fase No. 3 (teorizar): lo anterior nos define una metodología a seguir que es:

- Fase de aprobación de diseño, con diseñador de fachada y diseñador de interiores en equipo.
- Aprobación de proyecto por el comité de proyectos: Dirección de Almacenes, Gerencia Comercial y Gerencia General.
- Licitación y posterior Bajista del contrato del proyecto. Del resultado se sugiere una unión temporal de los contratistas en los mejores costos de sus proyectos, definido por especialidad.
- Definir contrato de interventoría de la obra y planear reuniones de avances del proyecto, las cuales deben ser: hasta la fase de estructura de la obra

cada 15 días y cuando comience la fase de acabados cada semana. Debe haber mínimo 5 visitas de uno de los miembros del comité de proyectos a la obra, como parte del seguimiento al proyecto. Además de esto la interventoría debe enviar a la dirección de almacenes un reporte semanal de avance de la obra.

- Dos semanas antes de apertura, debe trasladarse al sitio de la obra el equipo de montaje de los almacenes que son: Jefe de visual, Jefe de POP, Asesor de Visual, Decoradora Auxiliar, un Líder de producto experimentado, un Coordinador de logística experimentado y el Administrador designado para este nuevo almacén. Con el fin de tener el layout del almacén listo una semana antes y abrir en frío, para hacer pruebas a lo largo de toda la cadena valor.

Fase No. 4 (experimentar): En el nuevo proyecto del almacén san Felipe se esta aplicando este protocolo de obra, pero algo muy parecido se probó en Montería con resultados muy satisfactorios, para la muestra es la única obra con cero días de retraso y es la única en donde el layout del almacén se montó con tres días de anticipación. Por lo anterior, la prueba final del protocolo se hará en la construcción que ya arranca de Jamar San Felipe, en Cartagena.

9.5. Investigación del mercado objetivo. Su actividad principal es el conocimiento de nuestro mercado objetivo principal (el Quien de la estrategia):

Fase No. 1 (actuar): Se debió colocar este punto en el principio de los pasos, pero resulta que ya la experiencia nos enseñó a realizar las mejores investigaciones de mercado para nuestro negocio, las cuales consisten en una prueba de mercado por medio de una vitrina-promocional, por periodos pequeños en donde

el mercado se ataca en promedio 2 veces al año por un mínimo de 3 años, lo que nos permite conocer en el Gemba a nuestros clientes y al mismo tiempo expandir nuestro posicionamiento de marca. Y todo esto como se esboza en los párrafos anteriores se hace 3 años antes, cuando se decide entrar ya sabemos como competir. Jamar (2007)

Fase No. 2 (reflexionar): Haciendo un recuento en el proyecto que hemos demorado para llegar a punto de equilibrio frente al plan de inversión del primer año, es Panamá, el cual de los 9 meses que lleva de funcionamiento solo 5 han alcanzado el punto de equilibrio plasmado en el plan operativo de este proyecto, y revisando, esta es una de las principales causas, una deficiente investigación de mercado, " No usamos nuestra principal estrategia, las ferias". Business Object (2008)

Fase No. 3 (teorizar): Como regla para llegar a nuevos mercado es necesario hacer mínimo 2 ferias en los mercados que pensemos como objetivo en el futuro, sin excepción, esta prueba nos da toda la capacidad logística-operacional y de mercadeo-ventas que se necesita para entrar a un nuevo mercado con la estrategia bien definida, ya que tenemos claro el Que, pero para saber el Como debemos tener claro el Quien. Ya que sino violamos la integridad de la formulación de una estrategia exitosa:

Que + Quien + Como = Éxito en el Mercado Objetivo.

Ya que todos los mercados son diferentes, y los ajustes que le tengamos que hacer al Que, dependen del cliente al cual vamos ha atacar, para lograr llegar con una Como adecuado, ya que no es lo mismo vender en Colombia que en Panamá, las diferencias han sido abismales. Incluso la estrategia principal de la empresa,

se tuvo que redireccionar por medio de estrategias emergentes para lograr competir con una estrategia competitiva basada en diferenciación por ciclo de vida.

Fase No. 4 (experimental): Los datos históricos y proyectos como el de Santa Marta – Montería, nos refuerzan la teoría de la prueba de mercado fundamental por medio de las ferias, pero de la experiencia de Panamá sacamos algo muy importante, que nunca podemos perder el norte de nuestra estrategia gerencial principal, por que perdemos la esencia de nuestro negocio, en Panamá se tomo la decisión de de cambiar la estrategia pasados los primeros tres meses, decisión que nos catapulto a la mayor perdida que hemos tenido en nuevos mercados, en el quinto mes retomamos nuestra estrategia pero con una mejora emergente y el negocio salio a flote. No se debe olvidar que el éxito en los últimos 10 años se debe a la decisión de la gerencia de mantener claro el direccionamiento estratégico a seguir, logrando posicionarnos en el mercado con nuestra estrategia competitiva que nos ha dado muchas victorias en el mercado y nos posiciona como una empresa líder en los mercado objetivos en los que estamos en estos momentos y nos proyecta al futuro con sólidas bases para nuestra expansión.

#### 9.6. Montaje del almacén interno y externo:

Fase No. 1 (actuar) : En el montaje de la feria de Riohacha del año 2006, debido a que el local tenia mas de 600 m<sup>2</sup> y que en 2 oportunidades anteriores habíamos visto el desperdicio del espacio de exhibición (ventas x m<sup>2</sup>), se tomo la decisión de implementar la metodología del montaje visual de una almacén, probada en el almacén jamar norte en el año 2005, cuando se realizo su primera remodelación, teoría que dio excelentes resultados en norte, con la prueba de Riohacha evidenciamos la fortaleza de esta herramienta y los grandes beneficios que nos

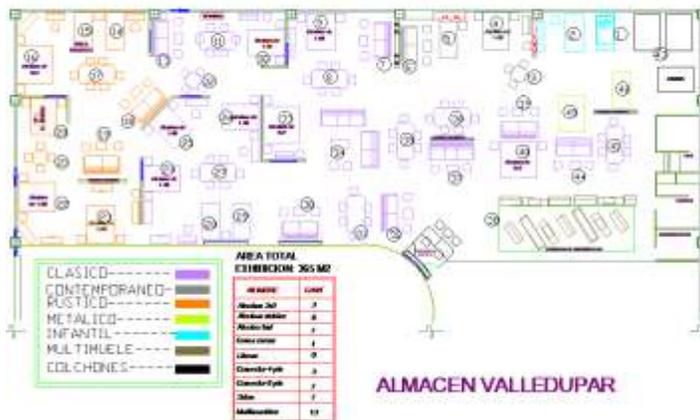
traería si se usa en cada lanzamiento, proyecto o remodelación. Business Object (2008).

Fase No. 2 (reflexión): la metodología usada fue la planogramas de exhibición, algo que sacamos de la teoría de gerencia por categorías, emulando la distribución de las góndolas de los supermercados, pero en este caso desarrollamos los planogramas basados en las siguientes variables: Jamar (2007)

- Estilos de vida.
- Visual de Ambientes.
- categorías – Sublinea.
- Formato de almacén: Galerías o Ambientes.

Ejemplo de un planograma, ver figura No. 15:

Fig. No. 15, planograma del almacén Valledupar.

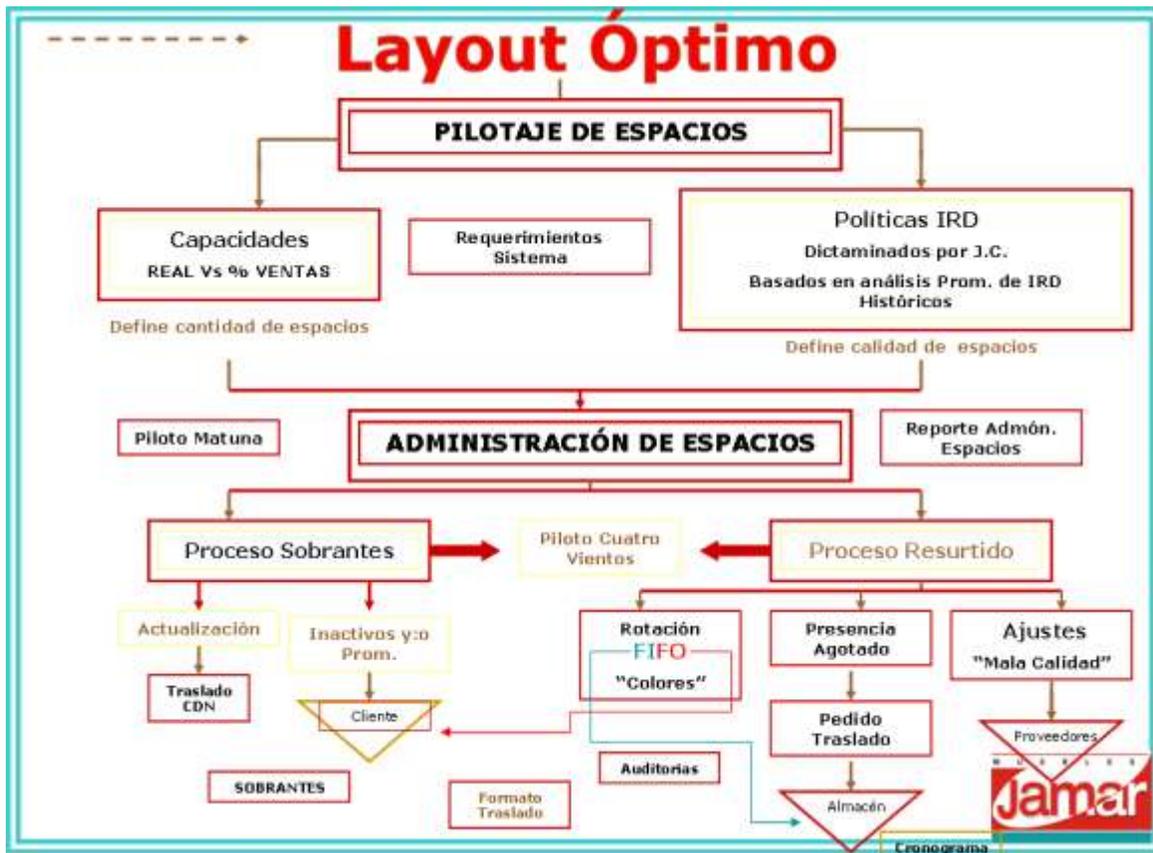


Fuente: Elaborado por autor 2006, actualizado 2008.

Estos planogramas nos dieron una visión global de cada tienda, y nos permitieron implementar las estrategias según el formato de almacén escogido (imagen, vitrina-promocional o promocional).

Fase No. 3 (teorizar): Luego del desarrollo del planograma nos realizamos la siguiente pregunta, ¿Cómo podemos administrar los espacios dispuestos en los planogramas buscando optimizar la rentabilidad por metro cuadrado en cada tienda? De esta simple pregunta se gestó un proyecto que denominamos Layout Optimo, que se fundamentó en el siguiente modelo de operación, ver figura No. 16: Jamar (2007)

Figura No. 16, Modelo del proyecto Layout:



Fuente: Modelo del proyecto de Layout Optimo, elaborado por el autor 2007.

Los beneficios que busca el proyecto son:

- Gestión focalizada sobre los productos que no cumplen con la política de la rotación.
- Seguimiento al comportamiento de la rotación del producto.
- Toma de acciones correctivas, cuando un producto no cumpla la política de rotación.
- Actividades coordinadas y validadas entre los Gerentes de Categoría y Administrador.
- Conocimiento del piso de la exhibición.
- Identificación y Visualización de los puntos fríos y calientes en la exhibición.
- Presencia actualizada de los almacenes.

En conclusión el proyecto busca mantener en los almacenes muebles de alta rotación, en buen estado siempre y con una baja tasa de envejecimiento en la tienda.

Fase No. 4 (experimental): Este proyecto se probó con un piloto de implementación en el almacén Norte, logrando obtener muy buenos resultados, como son: Business Object (2007)

- Aumento del % crecimiento de las ventas en las siguientes 4 semanas luego de la implementación, ver grafica No. 14.

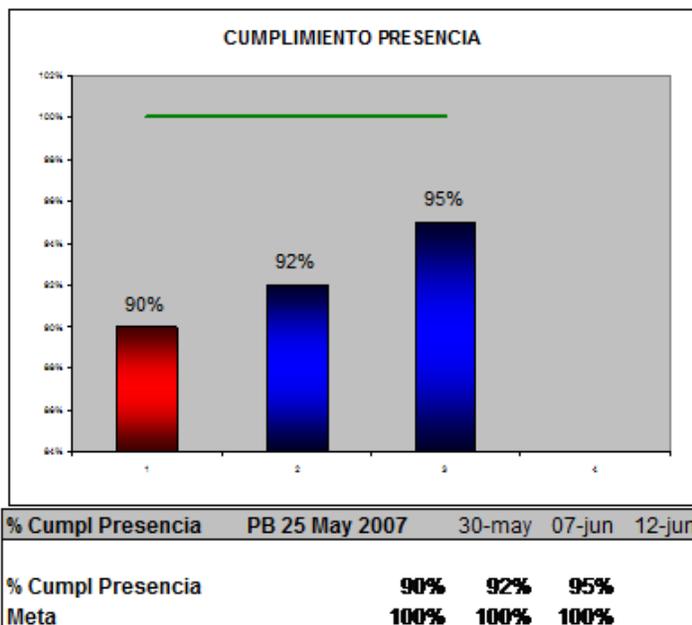
Grafica. No. 14. % Crecimiento ordenes de pedidos:



Fuente: Grafico elaborado por el autor, Business object 2007

- Aumento en el % de presencia de la tienda, ver Grafica No. 15:

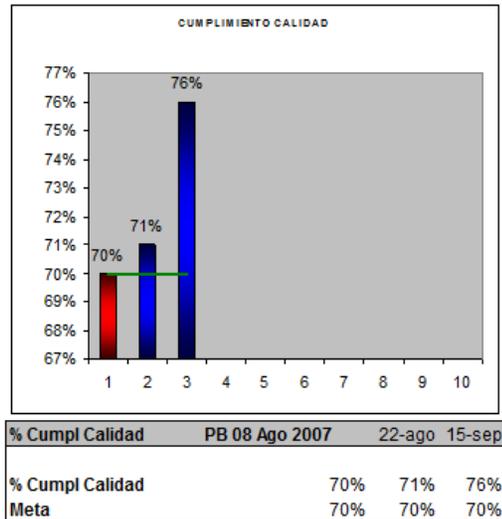
Grafica. No. 15. % Cumplimiento de presencia:



Fuente: Grafico elaborado por el autor, Business objetc 2007.

- Aumento la calidad de la mercancía exhibida, % medido en la bitácora de piso, que se efectúa a diario en el almacén, estos son consolidados de semanas, ver Grafica No. 16:

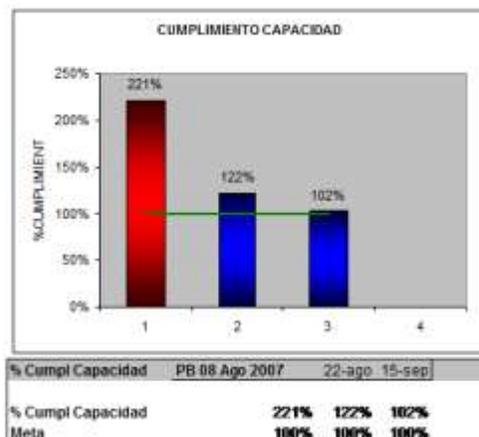
Grafica. No. 16. % Cumplimiento de calidad:



Fuente: Elaborado por autor, Business objetc 2007.

- Se logro ajustar la capacidad de la bodega, pasamos de sobre-inventario a
- manejar un excelente inventario, ver grafica No. 17:

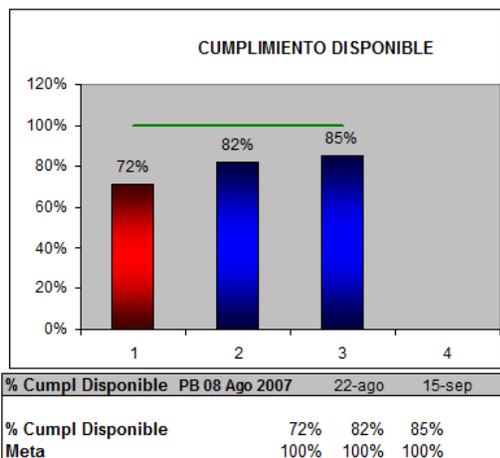
Grafica. No. 17. % Cumplimiento de la capacidad:



Elaborado por el autor, Business object 2007.

- El disponible de nuestros productos paso de del 72% para entrega al día siguiente a un 85%, muy buena mejora para la promoción interna de ventas, ver Grafica No. 18.

Grafica. No. 18. % Cumplimiento del disponible:



Fuente: Elaborado por autor, Business object 2007.

Como conclusión el Layout Optimo de la tienda mejora en su indicador global del 82% al 95% lo que trajo consigo un aumento de las ventas que se ha mantenido por los últimos 12 meses del 35%. Por lo que el proyecto se plasmo como procedimiento oficial de la empresa en marzo del 2008. Hoy en día estamos en fase de implementación en toda la empresa y sistematización del modelo. Business Object (2008)

9.7. Fase de premercadeo y Lanzamiento del nuevo almacén, basada en la penetración por medio de la tarjeta Jamar:

Fase No. 1 (actuar): En las aperturas de nuevas tiendas como la de Valle y Santa Marta, no se hizo el premercadeo, lo que ocasiono baja en respuesta del mercado objetivo al momento de la apertura de la nueva tienda. Jamar (2007)

Fase No. 2 (reflexionar): Haciendo una retrospectiva de los proyectos de Montería y Panamá vemos que el más exitoso fue Montería, debido a una metodología clara de premercadeo y lanzamiento de la tienda, por lo cual tomamos la decisión de plantear este protocolo como base para las demás tiendas a desarrollar. Jamar (2007)

Fase No. 3 (teorizar): La metodología desarrollada en el premercadeo y lanzamiento de Montería, contiene varios puntos que enunciamos a continuación:

- Explotación base datos mercado objetivo: Internas, externas, Empresas, stand en sitios estratégicos y montaje de pilotos de BD.
- Plan de medios masivos: Catálogos masivos, Convenios Empresas SP, Publicidad exterior, Comerciales de TV, Informe especial de lanzamiento, Plan de prensa, Plan de radio y Caravana de toma.
- Eventos de Apertura: Día especial por segmentos, Rueda de prensa, Coctel privado, Lanzamiento oficial.
- Promociones de Lanzamiento: Definir promociones por categorías, Horas locas, Catálogo de productos, Días especiales de ofertas y Eventos promocionales en sitios estratégicos para generar tráfico hacia el almacén.

Fase No. 4 (experimentar): En el lanzamiento de la ampliación de 4 vientos se evidencia la fuerza de este protocolo, dando como resultado la mayor venta

realizada en un día por una tienda en la historia de Muebles Jamar. Por este resultado dicho protocolo se alista para implementarse en San Felipe, Cartagena que es nuestro próximo nuevo almacén. Business Object (2007)

#### 9.8. Plan de posicionamiento en el nuevo mercado objetivo:

Fase No. 1 (actuar): En los montajes de Santa Marta, Panamá y Montería, se evidencio la importancia del Como en la formulación de la estrategia, ya que de nada sirvió que el Que + Quien estuvieran muy claros, si fallamos en el Como, por que se nos diluyo luego de los primeros dos meses de la apertura de las tiendas en cuestión. Business Object (2007)

Fase No. 2 (reflexión): Analizando que nos paso en Santa Marta, Montería y Panamá, vemos que la causa de la perdida de posicionamiento, fue desviarnos de la estrategia inicial de apertura, ya que comenzamos a tomar caminos emergentes con estrategias que deterioraron la imagen de nuestra marca, por ejemplo: en Santa Marta al principio nos compraba los clientes de mas alto poder adquisitivo de la ciudad y se pensó que debido a la localización del almacén (fuera del centro de la ciudad y ubicado cerca de los barrios de mayor poder adquisitivo, nos estaba cambiando el rumbo), por esta razón se cambio el enfoque inicial de la tienda lo que ocasiono una caída de mas de 5 meses en la tendencia de ventas del almacén, en Montería y en Panamá nos paso lo mismo en los primeros 4 meses de apertura.

Lo anterior consolida la creencia que la estrategia debe ser cuidada en su integralidad siempre, y que debemos mantenerla sin desviaciones mínimo por 12

meses, periodo en el cual podemos evaluar sus diferentes oportunidades y amenazas, con miras en hacer o no un cambio en el rumbo estratégico de la tienda en cuestión. Business Objetc (2008)

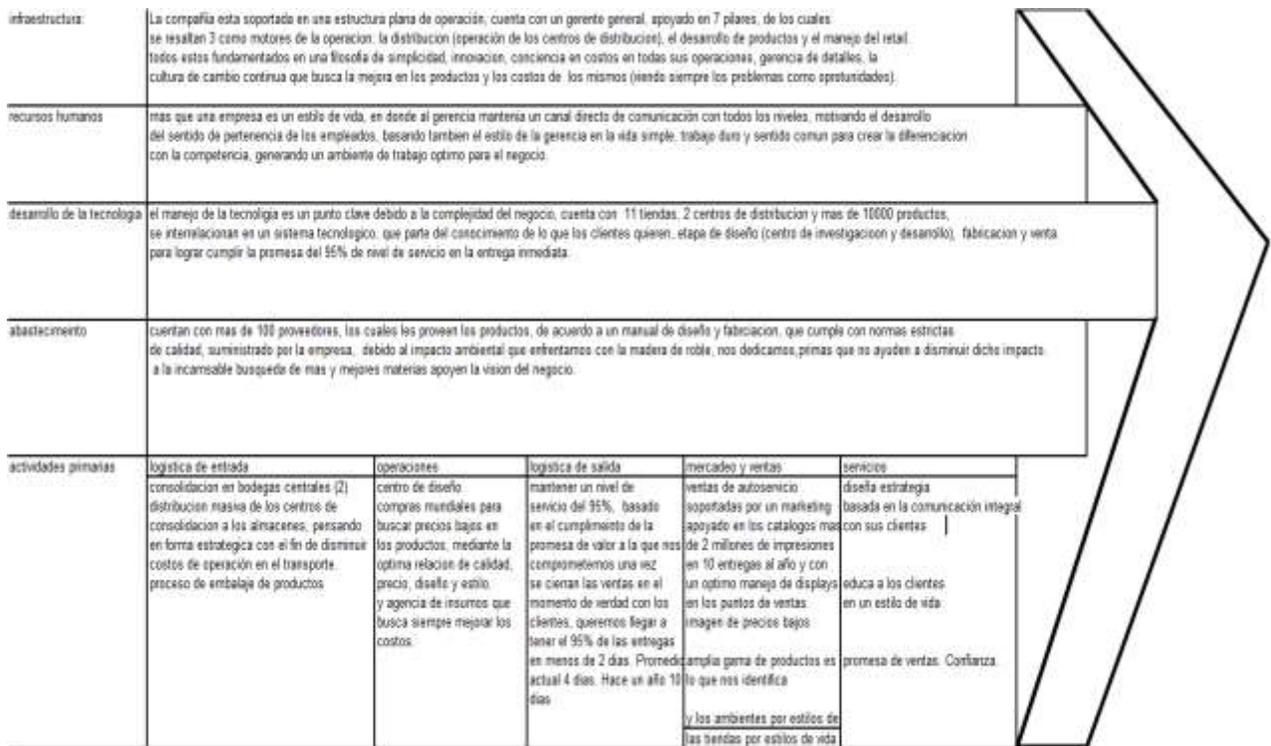
Fase No. 3 (teorizar): La teoría en este punto parte de que el posicionamiento se logra si logramos identificar nuestra cima a conquistar dentro de las diferentes cordilleras del mercado, lo que se resumen en que el posicionamiento parte de la definición de la estrategia para diferenciarnos en el nuevo mercado objetivo. Pero además cuenta con los siguientes pasos:

- Determinar para las nuevas tiendas que formato le vamos a dar: Imagen, Promocional o Vitrina-promocional. De esta decisión sale el Que.
- Investigación de mercado: Ferias, de este análisis sale claramente el Quien.

Por lo cual definidos los puntos anteriores, debemos alinear la cadena de valor de la empresa, para que la estrategia = Que + Quien + Como = Exitoso posicionamiento en el nuevo mercado a penetrar.

Anexo cadena de valor de la empresa Muebles Jamar, ver figura No. 17:

Fig. No. 17, cadena de valor Muebles Jamar:



Fuente: Elaborada por el autor, 2007.

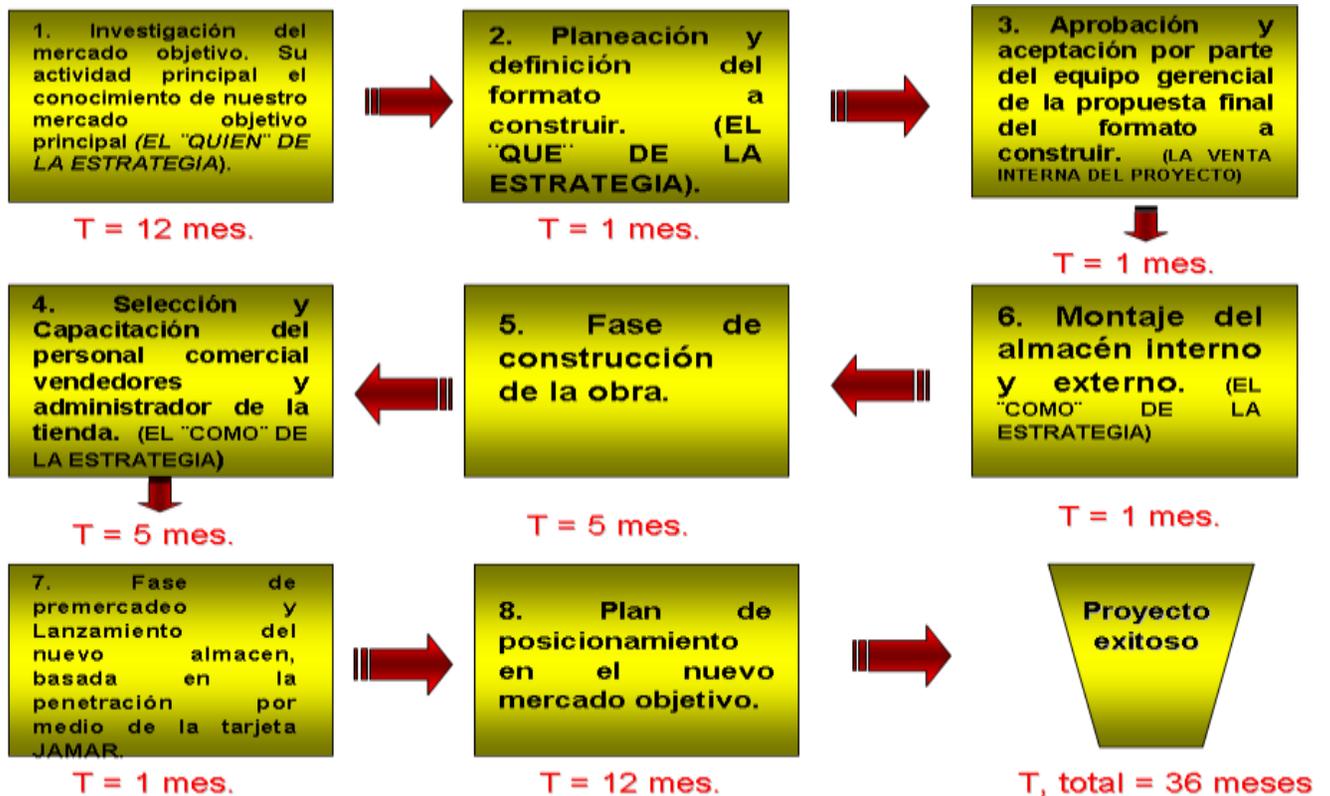
La coherencia de la operación con el rumbo estratégico que nos da la formulación de la estrategia es fundamental para mantener el posicionamiento y sacar adelante exitosamente la nueva tienda. Ya que la meta es cumplir nuestros nuevos clientes la promesa de valor que le estamos prometiendo, cuando fallamos en esto, nos desviamos de nuestro rumbo y es donde comienzan los problemas.

Fase No. 4 (experimental): Este proceso se probó con éxito en la nueva ampliación de 4 tiendas en Cartagena y en el reposicionamiento de almacenes como Norte, logrando conquistar en los dos mercados objetivos a los que están dirigidos en estos almacenes el 80% de la proyección de mercado inicial. Business Object (2008)

10. Propuesta de protocolo para el desarrollo de una nueva tienda de Muebles Jamar:

Se llega a esta propuesta de protocolo para el desarrollo de una nueva tienda de Muebles Jamar, tomando como bases el análisis de las hipótesis enunciadas en el trabajo, la teorización (fases No. 3 de cada paso) y los resultados obtenidos en las pruebas (fases No. 4 de cada paso) a lo largo del desarrollo del proyecto, concretándolos en un arquetipo funcional para la el desarrollo de nuevas tiendas. Ver figura No. 18:

Fig. No. 18, Protocolo para el desarrollo de una nueva tienda de Muebles Jamar:



Fuente: Elaborado por autor 2008.

11. Implementación del protocolo, se llevara acabo en apertura del nuevo almacén San Felipe:

Plan de montaje (basado en el protocolo, tipo check list), ver tabla No. 8:

Tabla. No. 8, Check list Del protocolo:

| PROTOCOLO PARA EL DESARROLLO DE UN NUEVO ALMACEN - MUEBLES JAMAR. |  |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|--|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| DIRECCION DE ALMACENES  |  |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| ALMACEN SAN FELIPE - CARTAGENA                                    |  |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | <span style="color: blue;">■</span> Planado <span style="color: green;">■</span> Realizado <span style="color: red;">■</span> Retrasado |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| PASOS   | ACTIVIDADES                                | ENTREGABLES   | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| 1   | INVESTIGACION DE MERCADO.                  | REALIZAR MINERIA DE DATOS DE LOS ULTIMOS DOS AÑOS EN SUPER JAMAR.   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | PERFILES DE LOS CLIENTES DE ESTRATOS MEDIO-ALTO EN LA CIUDAD.   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 2   | PLANEACION Y DEFINICION DEL FORMATO        | DEFINIR EL FORMATO A CONSTRUIR ENTRE LOS TRES FORMATOS ACTUALES DE LA EMPRESA: IMAGEN, PROMOCIONAL O VITRINA.                           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | DESCRIPCION DEL FORMATO A CONSTRUIR CON TODAS LAS VARIABLES DEFINIDAS.  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 3   | APROBACION Y ACEPTACION EQUIPO DE GERENCIA | HACER VENTA DE PROYECTO INTERNA CON GRUPO DE GERENCIA   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | DEJAR LOS REQUERIMIENTOS DEL FORMATO ELEJIDO  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | PLAN OPERATIVO FINANCIERO   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 4   | SELECCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL      | DEFINIR REQUERIMIENTOS DE CADA AREA   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | COMERCIAL   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | CARTERA CREDITOS FINANCIERA   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | LOGISTICA Y DISTRIBUCION  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | SERVICIO AL CLIENTE CALIDAD   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 5   | FASE DE CONSTRUCCION                       | REUNIONES DE AVANCE DE PROYECTO   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | ESTRUCTURA  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | ACABADOS  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 6   | MONTAJE ALMACEN                            | MONTAJE POR ESTILO DE VIDA X CATEGORIA BASADO EN LAYOUT OPTIMO  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | AMBIENTES   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | LAYOUT  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 7   | FASE PREMERCATEO Y LANZAMIENTO             | PLAN DE PREMERCATEO Y LANZAMIENTO   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | PREMERCATEO   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | LANZAMIENTO   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 8   | PLAN DE POSICIONAMIENTO DEL NUEVO ALMACEN  | ANALISIS Y ENCUESTAS EN EL NUEVO MERCADO OBJETIVO.  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | FOCUS GROUP   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | PLAN DE MARKETING DE POSICIONAMIENTO 12 MESES   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | PLAN MERCATEO   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

NOTA: NO SE PRESENTO LOS 12 MESES ANTERIORES DE PLANEACION DEL PROYECTO Y LOS 12 POSTERIORES DE POSICIONAMIENTO.

Fuente: Elaborado por autor 2008.

## 12. CONCLUSIONES:

Los objetivos trazados en el trabajo se cumplieron como son:

- Desarrollar el macro proceso del montaje de un formato para un nuevo almacén de la empresa Muebles Jamar, desde un punto de vista sistémico y del proyecto de layout óptimo, apoyado en el aprendizaje organizacional que se obtuvo de los montajes de Panamá, Montería y Santa Marta: El trabajo deja propuesto un protocolo para el desarrollo de nuevos almacenes en nuevos mercado para dicha empresa. Que incluso ya se empezó a usar en la obra del nuevo almacén Jamar San Felipe, en Cartagena.
- Definir la estrategia de capacitación del personal crítico en los procesos, en nuestro caso de estudio los vendedores y los administradores: El trabajo mediante su protocolo propuesto deja definido los procesos de capacitación para vendedores y administradores. Plasmando en los dos casos planes de estudios y en el caso de los administradores un claro plan de carrera, para poder llegar al cargo de administrador.
- Determinar los formatos de almacenes para la empresa Muebles Jamar, por medio del diseño enmarcado en la teoría de la promesa de valor al consumidor, los estilos de vida y la gerencia por categorías: El trabajo nos permitió desarrollar la teoría de tres formatos de almacenes que son Imagen, Promocional y Vitrina-Promocional para la empresa Muebles Jamar.

Además las hipótesis enunciadas en el proyecto se cumplieron, así:

- Hipótesis No. 1: Con la formalización y sistematización del aprendizaje, para el desarrollo de nuevos almacenes de la empresa Muebles Jamar, se lograra alcanzar una gerencia efectiva de los procesos de expansión comercial, alcanzando con éxito el plan financiero trazado en el proyecto: Esta hipótesis se demostró debido a que se probó parte de protocolo sugerido en la ampliación del almacén cuatro vientos en Cartagena y además la experiencia obtenida de Montería (desde el punto de vista de planeación del proyecto), que es la clave para que un proyecto cumpla con su plan financiero, ya que este plan depende 100% del cumplimiento de los presupuestos de ventas trazados, logrando estos si aprendemos a capitalizar los puntos buenos y deficientes de los proyectos anteriores, que era la enseñanza del proyecto, para aprender debemos capitalizar experiencias.
- Hipótesis No. 2: El generar un pensamiento sistémico, nos lleva a ver los proyectos de expansión como procesos de creación de nuevos negocios, en los cuales se marcan subprocesos claves en su desarrollo: Esta hipótesis es la piedra angular del proyecto, ya que solo si se piensa de forma sistemática, podemos todos trabajar en equipo enfocados en lograr proyectos de expansión cada vez mejores en resultados, logrando una confianza superior con los accionistas, lo que se traduce en inversiones cada vez mas robustas para desarrollar y alcanzar nuevos mercados. La sugerencia del protocolo enunciada dejar clara la hipótesis, hoy con este protocolo se tiene claro que los proyectos seran un éxito rotundo, lo cual quedo refrendado al presentar

el proyecto de San Felipe el 22 de julio Pasado al Comité de Gerencia, la aceptación fue unánime.

Por medio de este trabajo me quedo claro los beneficios que me deja el haber realizado este MBA, los cuales enuncio desde varios puntos de vista, así:

- En lo personal: Me deja una clara enseñanza de liderazgo organizacional que nos es mas que la desarrollar (en equipo con todos mis colaboradores) y mantener el rumbo estratégico de la organización, desde un punto de vista sistémico integral y de responsabilidad social empresarial. Además me desarrollo una robusta estrategia de comunicación con mi equipo de trabajo y por ultimo me abrió las puertas al conocimiento del Ser de las personas que me rodean, del por que de sus acciones y como podemos en equipo salir adelante, estoy seguro que me convertí en un catalizador del cambio (por medio de la mejora en mi proceso de comunicación pienso que es el mayor avance obtenido) y nivelador de la diversidad (he logrado trabajar 100% en equipo con mis colaboradores, con mis pares, con mis superiores y con mis proveedores, basado en la negociación + el desarrollo de mi inteligencia emocional).
- En lo laboral: El aporte a mi empresa es muy grande, debido a que entendí finalmente que mi trabajo como líder del departamento mas grande dentro de la organización con mas 250 personas y que representa el 55% del gasto total operativo de la empresa, es el de potencializar y desarrollar día a día las competencias de mi equipo de trabajo, logrando desarrollar con esto la estrategia competitiva fundamental en nuestros tiempo, un equipo abierto al aprendizaje

continuo y que fundamenta su trabajo en la confianza, ya que todos son competentes en su labor.

- En lo social: el MBA nos deja las bases sólidas en responsabilidad social empresarial, nos sembró una semilla que en pocos años dará muchos frutos, en mi opinión esta germinando y estoy contagiando a más de 400 personas en la empresa. Si no somos responsables socialmente al final no vamos a poder ser estratégicos, por que no vamos a tener el Quien de la estrategia para llevarla a feliz termino.

Este proyecto logro que un equipo de trabajo conformado por mas de 12 personas dentro de la empresa, que conforman la Dirección de Almacenes a mi Cargo, se enfocara en que lo importante es capitalizar las experiencias exitosas que hemos experimentado y lo mas importante tener un esquema claro de cómo las llevamos a un estándar de operación, que fue lo que finalmente nos enseñó el método de Kolb citado por Garzón (2005), dando como fruto mejoras absolutas en todos los procesos que están bajo mi dirección. La propuesta del protocolo de nuevos almacenes, es solo una propuesta que desarrollo el equipo, ya que en estos momentos debido a la implementación de esta filosofía de pensamiento estamos desarrollando 5 proyectos que darán eficiencia y eficacia a la operación de los almacenes de la organización Muebles Jamar.

#### 14. BIBLIOGRAFIA BASICA:

##### LIBROS TRADUCIDOS:

- Davis Duane, (2000) Investigación en administración para la toma de decisiones, Quinta edición. Editorial Thomson. Ciudad. Barcelona.
- Senge Peter, (1998) La Quinta Disciplina: El arte y La Practica de la Organización Abierta al Aprendizaje, editorial Granica.
- Imai Masaaki, (1998) Como implementar en Kaisen en el sitio de trabajo (Gemba) un sistema gerencial efectivo, a bajo costo y de sentido común, editorial McGraw-Hill.
- Goleman Daniel, (1999) Inteligencia emocional aplicada en la empresa, editorial Zeta.

##### INTERNET:

- Base de Datos de FENALCO, Evento Góndola (2006 – 2007). Disponible en [www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co)
- Palacios-Maldonado Margarito. Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000;15. 31-39. Disponible en [www.uam.es](http://www.uam.es)
- Fidalgo Angel. El método de Kolb, el gran desconocido (2007). Disponible en [www.innovacioneducativa.wordpress.com](http://www.innovacioneducativa.wordpress.com)
- Cazau Pablo, El método de Kolb, citado por Lapalma (2001), Disponible en: <http://www.galeon.com/aprenderaaprender/general/indice.html>

##### OTRAS PUBLICACIONES:

- Jaramillo Ana Lucia, (2001) Manual de Visual-merchandising, Primera edición, Muebles Jamar. Barranquilla

- Vera Ruby, (2000) Manual de Interiorismo y Vitrinismo, Primera edición, Muebles Jamar. Barranquilla.
- Creazzo Antonietta. (2005) Gerencia por Categorías, muebles Jamar. Barranquilla.
- Cartilla de Inducción Organizacional. ( 2007) Muebles Jamar.
- Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2005), El Aprendizaje, Universidad del Rosario.
- Martínez Carazo Piedad Cristina (2008), Manual de Metodología de la Investigación, Universidad del Norte.
- Plan Coaching Administradores Exitosos (2008). Muebles Jamar.
- Dean William. (2004) Lecciones de liderazgo, Visión compartida.
- Business Objetc. (2004) Base de Datos, Muebles Jamar.
- Business Object. (2007) Base de Datos, Muebles Jamar.
- Business Object. (2008) Base de Datos, Muebles Jamar.
- Jamar. (2007) Base de Datos, Muebles Jamar.