

**ELABORACION DE INSTRUMENTOS QUE PERMITAN ASEGURAR  
LA ADAPTACIÓN DE NUEVAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS EN  
SODIMAC COLOMBIA ALMACENES HOMECENTER**

**Presentado por:**

**RODRIGO VIASUS RIVERA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN  
UNIVERSIDAD ABIERTA, DISTANCIA Y VIRTUAL  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.**

**2014**

**TRABAJO DE GRADO**

**CURSO DE INNOVACION TECNOLOGICA, INVESTIGACION SOBRE LA  
ELABORACION DE INSTRUMENTOS QUE PERMITAN ASEGURAR LA  
ADAPTACIÓN DE NUEVAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS EN SODIMAC  
COLOMBIA ALMACENES HOMECENTER**

**Presentado por:**

**RODRIGO VIASUS RIVERA**

**TRABAJO DE GRADO CURSO DE PROFUNDIZACION**

**Tutor: Carlos Alberto Novoa**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN  
UNIVERSIDAD ABIERTA, DISTANCIA Y VIRTUAL  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.**

**2014**

**NOTAS DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bogotá D. C. 17 de mayo de 2014**

# AGRADECIMIENTOS

Luego de tantos años de luchas, esfuerzos, batallas ganadas y otras muchas pérdidas el principal agradecimiento es para **Dios** el único que en esos momentos de derrota y dificultad me dio la fuerza para levantarme y continuar, para ti Señor, mi Roca y mi fortaleza toda la gloria y toda la honra.

A mi señora **madre**, mi esposa y mis hijos por ser la razón de ser de los motivos que tengo para salir adelante, para luchar y para continuar aun en medio de los momentos más difíciles.

A la **Universidad San Martín** por darme la oportunidad de terminar mis estudios superiores, por el conocimiento y las experiencias vividas y a **Sodimac Colombia** por estos 16 años apoyándome y creyendo en mi como persona y como profesional.

<b>INTRODUCCIÓN</b>		<b>Pág.</b>
1.	PRESENTACION DE LA EMPRESA	7
2.	DIANOSTICO ORGANIZACIONAL	21
3.	SELECCIÓN, DEFINICION Y DELIMITACION DEL TEMA DE INVESTIGACION.	41
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	43
4.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	43
4.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	46
5.	FORMULACION DE OBJETIVOS	47
5.1	OBJETIVO GENERAL	47
5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	47
5.3	ASPECTOS DE LA PLANEACION DEL TRABAJO	48
6.	JUSTIFICACION	55
6.1	JUSTIFICACION TEORICA	55
6.2	JUSTIFICACION PRÁCTICA	56
7	MARCOS DE REFERENCIA	63
7.1	MARCO TEORICO	57
7.2	MARCO CONCEPTUAL	63
7.3	MARCO TEMPORAL	64
7.4	MARCO ESPACIAL	65
8.	METODOLOGIA	66
8.1	POBLACION Y MUESTRA	66
8.2	RECOLECCION DE LA INFORMACION	70
8.3	ANALISIS DE LA INFORMACION	71
8.4	PRESENTACION DE LA INFORMACION	71
8.5	DEFINICION DEL TIPO DE ESTUDIO Y DE INVESTIGACION	76
8.5.1	TIPO DE ESTUDIO	76
8.5.2	TIPO DE INVESTIGACION	76
9.	PRESENTACION DE LA PROUESTA	77
9.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	77
9.2	VISION DE LA PROPUESTA	77
9.3	MISION DE LA PROPUESTA	77
9.4	OBJETIVO DE LA PROPUESTA	77
9.5	JUSTIFICACION	78
9.6	DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	78
9.7	PERTINENCIA DE LA PROPUESTA	84

9.8	CRONOGRAMA	86
9.9	PRESUPUESTO	87
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
10.1	CONCLUSIONES	90
10.2	RECOMENDACIONES	90
11	BIBLIOGRAFIA	92
	IMÁGENES	94
	TABLAS	95
	GRAFICOS	96

## 1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

Homecenter Sodimac Colombia es una multinacional con presencia en el continente Suramericano en países como Argentina, Brasil, Chile, Perú Colombia y Uruguay. Su capital es de origen Chileno (49%) proveniente del Grupo Falabella y colombiano (51%) aportado por la Organización Corona, ambas empresas con más de 50 y 100 años en el mercado.

Está dedicada al comercio por mayor y al detal de artículos para la construcción y mejoramiento del hogar en sus dos formatos HOMECENTER Y CONSTRUCTOR y desde 1993 está acentuada en el mercado colombiano como líder y pionero en este tipo retail.

Cuenta con 33 tiendas distribuidas por las principales y medianas ciudades del país y entre sus planes está desarrollando proyectos de expandirse a diferentes municipios y ciudades pequeñas.

Sodimac tiene como propósito desarrollarse y crecer dando un giro con sostenibilidad, ayudando a mejorar la calidad de vida de las personas en las comunidades donde está presente, ofreciendo a sus clientes el mejor servicio, junto con la más amplia variedad de productos, de la mejor calidad y a los mejores precios del mercado, logrando así satisfacer sus necesidades para la realización de sus proyectos de construcción, remodelación, mejoramiento o decoración de sus hogares.

Su visión es ser la mejor y más grande empresa de Latinoamérica en la distribución de materiales de construcción y productos para el mejoramiento del hogar.

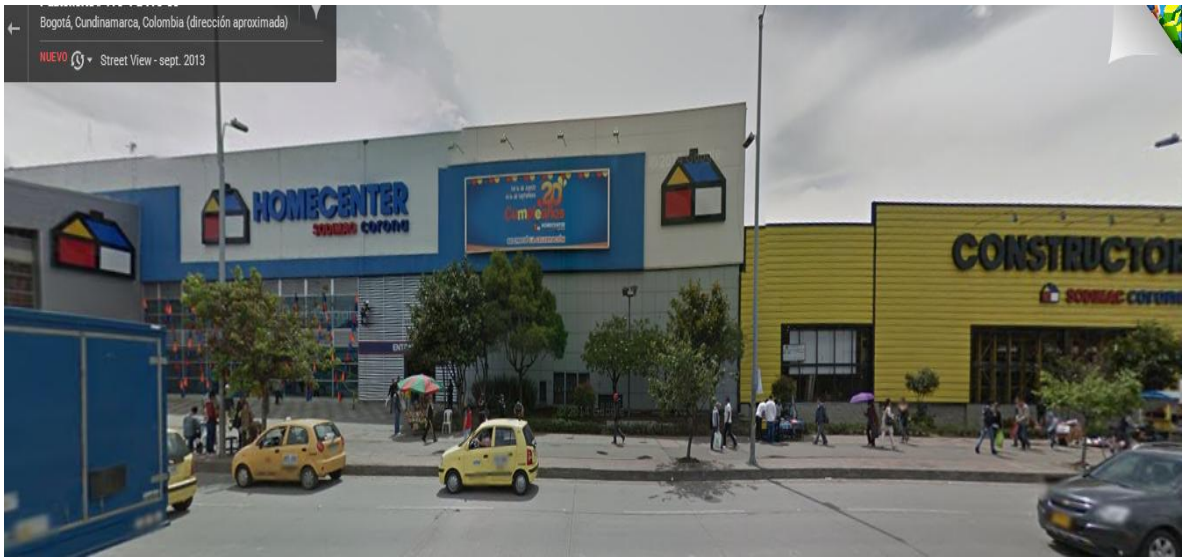
Sus valores son la base de las relaciones con los terceros que se relaciona y la manera de hacer negocios, trazan el camino que le permite llevar adelante dicha visión.

La Responsabilidad mostrada en el cuidado de su gente y su compromiso social, Su excelencia en el servicio, con un espíritu innovador y rentabilidad a sus accionistas.

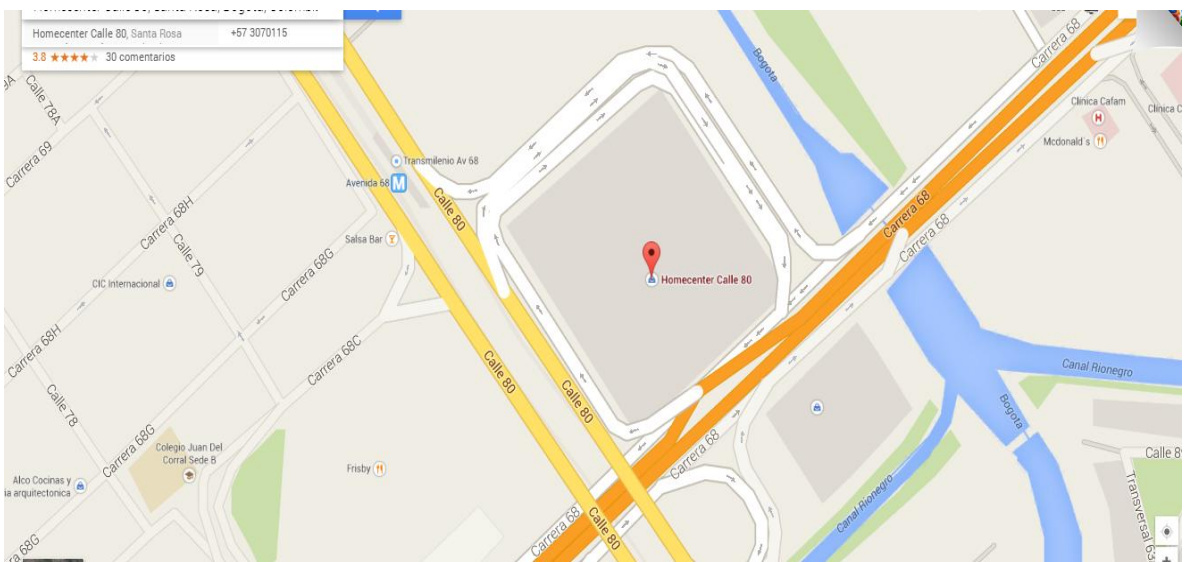
Integridad y honestidad, respeto y trabajo en equipo.

(Imagen 1)

**Imagen Corporativa de Sodimac Colombia.**



(Imagen 2) Ubicación Geográfica de la sede principal de Homecenter en la ClI80 Bogotá



## **VENTAJAS COMPETITIVAS ESENCIALES:**

Sodimac Colombia cuenta con sistemas de información que le permiten tener una base robusta de datos llamada RETAIL IDEAS, en ella se alimentan toda la información de los productos que la empresa comercializa, dichos productos se agrupan por lo que se conoce con el nombre familias Imagen 1 y todos los detalles relacionados con ellos, como por ejemplo la existencias, las tiendas donde se encuentran estas existencias, las cantidades que hay disponibles en cada una de ellas, los costos, las órdenes de compra montadas y su estado (Canceladas, recibidas, en tránsito y pendientes de envío electrónico, También figuran en este programa las ventas diarias clasificadas por tiendas, familias, valores, top de productos más y menos vendidos, top de productos más y menos rotados, las mermas que se presentan en cada producto y los motivos por los cuales se presentaron, los precios de venta, en los cuales se distinguen Los (precios Regulares) y los precios de competencia, los primeros se refieren a los precios de los productos sobre los cuales dicho precio no es un factor con el cual la compañía pueda competir ya que dichos precios los da el mercado mismo, un ejemplo de ellos es el cemento y los hierros, productos cuyas características del mercado no permiten establecer promociones. Los segundos se refieren a productos donde todas las empresas competidoras pueden establecer promociones, rebajas, descuentos y planes de financiación como por ejemplo todo lo relacionado con el menaje, línea blanca y decoración.

También se alimenta allí toda la información relacionada con la logística de los productos, las entregas, las necesidades de abastecimiento por parte de las tiendas y todo lo relacionado con dicha cadena.

La información almacenada en esta base de datos se convierte en insumo de trabajo y de toma de decisiones eficientes para los jefes de línea o Familia y los gerentes de negocio en cuanto a relaciones comerciales con clientes y proveedores, para el departamento financiero en cuanto a la causación sistematizada de la información financiera y contable, su respectivo análisis presentación de informes y toma de decisiones, en el área de operaciones permite marcar los lineamientos y elaborar todas las tareas operativas para un efectivo apoyo a las tiendas, en sistemas permite identificar necesidades y oportunidades de mejora que marcan la pauta a dicho departamento para desarrollar aplicaciones que día a día mejoren los procesos no solo de las tiendas sino también de las demás áreas de apoyo, al departamento de procesos le permite hacer las mejoras continuas que ayuden a ser más eficientes las actividades y tareas y con todo ello le permite al departamento de recursos humanos identificar

las necesidades de capacitación, compensación, liderazgo y seguimiento del personal que apoya todas las operaciones de la compañía.

Todo lo anteriormente descrito es una ventaja esencial para la compañía ya que no todas las empresas competidoras cuentan con sistemas de información avanzados que suministren de una sola forma y por una sola vía información a todos los departamentos estratégicos de las compañías y permita la toma oportuna de decisiones, tampoco todas las empresas comercializadoras de los productos que Sodimac Ofrece a sus clientes que en la actualidad están en el mercado cuentan con una estructura bien definida y con personal bien capacitado en razón a los altos costos que este representa para las organizaciones. Observamos como en las principales ciudades la mayoría de establecimientos comerciales no tienen grandes inversiones en software y aquellos que los tienen no son tan avanzados tecnológicamente hablando o simplemente no suministra información para cada una de las áreas del negocio.

Imagen 3 Negocio de Sodimac Colombia distribuido por familias o líneas de productos.



**Informe de Gestión 2012 Homecenter**

Representación gráfica de las 10 familias en las cuales se agrupan los productos comercializados en por la empresa Sodimac Colombia Homecenter.

**VENTAJAS ORGANIZACIONALES:**

La organización ha trabajado muy duro en los últimos 14 años en la capacitación y mejoramiento del perfil profesional de sus empleados, es de esta forma que ha diseñado planes de ayuda económica y facilidades de acceso a la educación para

cada uno de sus colaboradores que le permitan capacitarse y alcanzar una formación tecnológica y profesional. Es por ello que le brinda a sus empleados auxilios educativos hasta de un 80% en del costo de la matrícula universitaria y ha establecido alianzas estratégicas con instituciones como la EAN, la universidad de la Sabana, el SENA y la caja de compensación Colsubsidio para brindar a sus empleados la posibilidad de estudiar una carrera universitaria profesional, para ello utiliza las modalidades Virtual y a distancia, facilitando y adaptando las actividades académicas a los horarios y necesidades de los empleados, además ha creado lo que para la compañía es la ESCUELA VIRTUAL ICARO que es una plataforma en el intranet de la organización que le permite a cualquier empleado hacer cursos virtuales con los cuales se puede capacitar de manera tecnológica y abalada por una institución educativa en temas como logística, servicio al cliente, cajas, escuela lean, mercadeo entre otros.

Para los cargos intermedios como analistas, coordinadores y jefes ha diseñado planes de auxilios educativos que permiten adelantar a su personal estudios en posgrados como especializaciones, maestrías, MBA entre otros y para cargos gerenciales les ha bridado a sus colaboradores la posibilidad de adelantar estudios en el exterior, el aprendizaje de un idioma extranjero (ingles), y el pago de estudios en posgrado hasta en un 100% cuando estos van dirigidos a fortalecer las competencias gerenciales del funcionario.

Así mismo ha establecido dentro de la compañía lo que se conoce como LA ESCUELA DE LIDERAZGO donde brinda a todos sus colaboradores sin ninguna distinción la posibilidad de desarrollar sus habilidades de líder y ponerlas a disposición de cualquiera que sea el cargo que este desempeñando dentro de la compañía.

Los ascensos y los reconocimientos son otorgados por medio de concursos que buscan desarrollar el potencial, las capacidades y experiencia del personal existente y en casos donde las personas no cumplen los perfiles requeridos y los concursos no arrojan candidatos para las vacantes estas son suplidas con el mercado laboral externo.

De esta forma Sodimac busca formar independientemente del departamento al que pertenezca el funcionario, equipos altamente competitivos multidisciplinarios enfocados a desarrollar y efectuar procesos que satisfagan las necesidades del cliente de una manera rentable y sostenible y que al mismo tiempo permitan ir desarrollando la visión de la organización.

En cuanto al procedimiento para la toma de decisiones la empresa tiene personal calificado que puede en cada uno de sus niveles organizacionales, llevar a cabo dicho proceso, está capacitado en el manejo de la información y con suficiente empoderamiento para la toma de decisiones de rutina, cuando se trata de toma de

decisiones que implican un compromiso financiero o comercial la organización tiene ciertas jerarquías y procedimientos establecidos para optimizar la toma de decisiones y que estas se tomen con la mayor responsabilidad posible, por ello entre más esta decisión comprometa la estrategia, los recursos, la estabilidad o el futuro de la compañía mayor será el nivel que se debe escalar para la toma de dicha decisión.

En cuanto a la comunicación se ha orientado dentro de la compañía a un departamento específico denominado el DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES el cual está conformado por personas idóneas en el manejo de la misma y por medio del cual se transmite la información de interés general y particular de la compañía a todos los funcionarios.

Se utilizan canales de comunicación como las carteleras institucionales, una emisora y un canal de TV montados en el intranet los cuales transmiten al interior de las tiendas y de las oficinas de apoyo central y una página donde se colocan temas internos como los resultados de la organización, información relacionada con los procedimientos, la actualidad organizacional entre otros y temas externos como la actualidad jurídicas y económica que le atañen directamente a la empresa. También se habla sobre los logros alcanzados, las experiencias relevantes de algunos funcionarios en cuanto a su día a día, las actividades futuras a realizarse y que incumben a los empleados y toda información que sea de interés general de la Gente Sodimac.

En cuanto a la estructura organizacional en los últimos años la empresa ha reorientado sus políticas, procesos y estructuras y los ha colocado de cara a satisfacer las necesidades del cliente de forma tal que este último se ubica en la punta de la pirámide institucional como la razón de ser la compañía.

En la parte de abajo de este está ubicado por áreas y departamentos todo el equipo humano y técnico que soporta las actividades y procesos que la empresa ha establecido para satisfacer las necesidades de sus clientes. <sup>Imagen 2</sup>

Imagen 4. Estructura Organizacional de Sodimac Colombia S.A.



Informe de gestión 2012 – Homecenter

Organigrama de la compañía.

Dentro de la estrategia de la compañía está la satisfacción con calidad de sus clientes para quienes se trabaja para atender y cumplir todas sus expectativas ofreciendo una amplia gama de productos a los mejores precios del mercado y bajo cinco canales de distribución a saber:

**VENTA A EMPRESA:** Es la modalidad que busca atender a clientes especializados en la construcción y mejora del hogar, tales como las grandes constructoras, contratistas y empresas que tengan una gran expansión física y que requieran continuamente el suministro de materiales y la asesoría en el campo de la construcción y utilización de los mismos.

**VENTA A DISTANCIA E INSTITUCIONAL:** Con ella se busca alcanzar el mercado de aquellos clientes que por razones de tiempo o distancia no pueden visitar las tiendas y personas jurídicas. Por medio de herramientas tecnológicas como los call center y la página web se busca ofrecer la información más importante y precisa de los productos, sus usos y toda la asesoría que pueda necesitar el cliente para tener una importante experiencia en compra, de la misma forma se han creado toda una estructura logística que soporta la entrega al cliente en unos estándares de tiempo aceptable y en las cantidades y medidas que este busca y se han creado alianzas estratégica con aquellos proveedores claves para que en aquellos casos en que no se cuente con los spots suficientes en las tiendas o centros de distribución ellos despachen directamente al cliente. Esto ha hecho necesario una mayor flexibilidad en cuanto al proceso de órdenes de compra, despachos, entregas, legalización de facturas y procesos relacionados fortaleciendo la estrategia de trabajo en pos de las necesidades del cliente.

**FORMATO HOMECENTER:** En este formato se han establecido 32 tiendas distribuidas en la ciudades más grandes e intermedias del país en el cual se comercializan productos para el mejoramiento y embellecimiento del hogar, busca atender a aquellos clientes que prefieren la compra directa y el asesoramiento personalizado así como la observación directa del producto que están comprando y hacer de cada visita a las tiendas una experiencia de compra para compartir en familia.

**FORMATO CONSTRUCTOR:** Esta anexo a cada tienda HOMECENTER y en este se atiende las expectativas de los clientes especialistas en el ramo de la construcción que prefieren la compra y la asesoría personalizada. La distribución de la tienda, los asesores, el espacio y la zona de cajas esta establecidos de tal forma que el cliente puede entrar con su vehículo o camión de carga, solicitar que le carguen dicho vehículo con los materiales que necesita de manera ágil y pagar fácilmente a la salida, mejorando los tiempos de respuesta y maximizando el tiempo de los clientes de este nicho de mercado para quienes el tiempo es dinero.

**FORMATO STAND ALONE:** Es una tienda nueva en Colombia que busca atender de manera más precisa y especializada las necesidades del gremio de la

construcción.

Se comercializan productos más específicos para las necesidades de estos clientes y hay mayor acompañamiento y asesoría a los proyectos de mismos.

**FORMATO CAR CENTER:** Es un proyecto piloto ubicado en la tienda de Pereira con el que se busca replicarse en todas las tiendas del país y pretende ofrecer a los clientes de las tiendas servicios automotrices mecánicos generales, alineación, balanceo, lavado, monta llantas, accesorios y demás alternativas relacionadas para el cuidado del vehículo, esto permite que el cliente pueda tener una buena experiencia de compra en las tiendas mientras Sodimac se encarga del cuidado y embellecimiento de su carro.

La estrategia de la compañía es ser una empresa omnicanal que pueda estar en contacto con sus clientes 7 días a la semana las 24 horas del día todo el año, para ello busca desarrollar un proyecto de aquí al año 2016 que permita desarrollar los canales de comunicación más apropiados para continuar estando cada día más cerca y en contacto con nuestros clientes.

Se busca en este proyecto el diseño de herramientas en internet, redes sociales y sus canales de distribución que le permita a la compañía estar a la vanguardia de sus competidores en servicio y calidad de sus productos así como en mejores tiempos de respuesta para sus clientes y todo lo relacionado con el mejoramiento de las estructuras y los recursos necesarios para atender estos nuevos cambios en el mercado y en la manera como se comercializa y se llega al cliente.

En cuanto a la cultura En Sodimac Colombia se cree que la satisfacción de sus nuestros clientes es la razón de ser. Se Indagan y se entienden sus necesidades, existe pasión por agotar alternativas

Para satisfacerlas con respuestas oportunas, expertas y amables. Por medio de una gestión eficaz le logran anticipar a sus necesidades y satisfacer sus expectativas a través de los productos y servicios que ofrece la organización.

Los valores corporativos son representados por la palabra SEAMOS, connotando un compromiso de todos, definiendo el marco correcto de actuación de nuestros colaboradores y sus relaciones internas y externas. (Imagen 5)

Imagen 5. Cultura Corporativa Sodimac Colombia – Homecenter.



#### Informe de gestión 2012 – Homecenter

Representación gráfica de los principales valores de la cultura organizacional Sodimac Colombia.

**VENTAJAS EXTERNAS:** Cada vez el entorno mundial exige que las empresas sean económicamente viables, socialmente responsables y ambientalmente sostenibles, por ello en cumplimiento con este compromiso, Sodimac Colombia se ha caracterizado por ceñirse a estrictos lineamientos éticos y regirse por una gestión responsable. Con este fin se adoptó el modelo de responsabilidad social como una herramienta estratégica y transversal que amplía este enfoque hacia la gestión de las dimensiones económica, medioambiental y social. Por medio de su política, se han desarrollado e implementado programas sociales de alto impacto que generan un valor agregado para los grupos de interés con los que interactúa: accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno y comunidad, más allá del cumplimiento estricto de la ley, se garantiza un equilibrio entre lo filantrópico y lo económico, buscando sostenibilidad, vinculación y sensibilización de los empleados, y el reconocimiento por Parte de nuestros clientes.

Como complemento de este compromiso con la responsabilidad social a través de sus casas matrices Organización Corona y Sodimac Chile, la compañía se adhiere

a estándares internacionales como el Pacto Global de las Naciones Unidas y la nueva norma ISO 26.000 en aras de suscribir a este tipo de lineamientos que van en pos de un permanente desarrollo sostenible.

En Sodimac la estrategia de compras va más allá de la variable precio, al incluir relaciones estratégicas de largo tiempo, continuidad del proveedor, su mejoramiento continuo, calidad y seguridad de sus productos, y su responsabilidad social.

Uno de los pilares del compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial en Sodimac Colombia es el empeño en la construcción de relaciones comerciales competitivas, de confianza y de largo plazo, que generen un valor agregado y un crecimiento mutuo.

Para materializar esta estrategia, se ha procurado construir una estrecha relación hacia la cadena de valor de la organización, se ha declarado fundamental para el crecimiento corporativo que ésta sea sostenible en el tiempo y que vaya acompañada de una alianza estratégica con los proveedores. Acorde con esos postulados se ha hecho especial énfasis se entiende la importancia estratégica de los proveedores, contratistas y demás aliados comerciales de la empresa en el desarrollo del negocio, puesto que no solo representan en muchos casos a la compañía, Sino que aportan a la construcción de relaciones más estables y estrechas con los clientes de Homecenter. <sup>REFERENCIA 1</sup>

En cuanto a la competencia en Sodimac no es vista como una amenaza sino como una oportunidad de mejoramiento ya que gracias a ella día a día se pueden mejorar los servicios y procesos y se logra competir no solamente con precios sino con otras variables como calidad, servicio al cliente, servicios complementarios, tiempos de respuesta entre otros, es así como se han establecido alianzas estratégicas que permite a un grupo de empleados denominado chopeadores visitar a la competencia con el ánimo de verificar que la propuesta de valor que se le esté entregando a los clientes realmente sea la mejor y este en continuo proceso de mejoramiento.

En estas visitas, se chequean precios, se verifican los cambios y novedades en los formatos de exhibición, promoción y distribución y se retroalimenta el procesos con miras a mejorarlo.

---

1 <http://portal.homecenter.com.co/balance-socioambiental/2012/files/assets/basic-html/page8.html>

**PROCESOS DE DESARROLLO:** En cuanto a sus productos Sodimac busca mantener un mix de artículos nacionales y extranjeros para atender la demanda de sus clientes, de la misma forma constantemente se tienen relaciones económicas con las grandes ferias comerciales del mundo en países como China y Estados Unidos, países de donde se trae la mayor parte de los productos que la compañía importa. Todos los años cuando el representante de la compañía viaja o negocia vía teleconferencia con las empresas de estos países se busca suplir las necesidades de la demanda con productos novedosos, de buen precio y de buena calidad.

En el tema de procesos, la compañía ha creado un departamento especializado en estos que se encarga de efectuar un continuo control y seguimiento a cada uno de ellos y a que estén encaminados a contribuir en la llamada cadena de valor que para la organización es todo aquello que el cliente valora y considera importante a la hora de elegirnos. De esta manera los procesos están enfocados no a las tareas diarias sino a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

**VENTAJAS COMPLEMENTARIAS:** En Sodimac Colombia los clientes son una prioridad, por ello entre los ejes estratégicos, y como compromiso para mejorar su experiencia de compra, la compañía se ha preocupado por desarrollar productos y servicios amigables al ambiente y a la sociedad, que lleven a los consumidores a satisfacer sus necesidades con altos niveles de excelencia.

La compañía ha puesto especial énfasis en los aspectos de satisfacción de las necesidades del cliente y en la mejora continua de los servicios que se ofrecen, con productos de alta calidad y utilizando herramientas de comercialización y marketing responsable.

Así mismo, se brindan soluciones prácticas a todos sus clientes, generando valor agregado a las compras que ellos realizan dentro de la cadena, con el fin de ser reconocidos en el mercado por la calidad, buena atención y precios bajos, sin descuidar la rentabilidad de la compañía.

En cumplimiento de esos objetivos, y siempre pensando en el bienestar de todos sus clientes, se escuchan sus expectativas y necesidades, se les suministra una amplia variedad de productos locales y foráneos; brindando asesoría en productos y servicios; proporcionando información calificada; y estableciendo unas relaciones más estrechas y contactos más directos.

Esta visión explica los resultados alcanzados en 2013 en Sodimac Colombia, con el posicionamiento en el mercado de las marcas Homecenter y Constructor, obteniendo un resultado sobre saliente en el Índice de Experiencia de Compra con un puntaje de 86 sobre 100.

Acorde con los postulados enunciados en 2012, se crea la Gerencia de Experiencia de Compra con el propósito de liderar esta estrategia de comercialización y, así para 2016, ser el referente en satisfacción para los clientes en el sector del retail. Con este propósito, además de reorganizar la estructura organizacional se cualifico el papel de los equipos de experiencias en las tiendas y se fortaleció las campañas de cultura de servicio para los colaboradores.

Como parte integral del aporte de la compañía al desarrollo de los clientes y del sector económico que atiende en país, se concentró en la profesionalización de las personas que se dedican a la construcción, reuniendo en el Círculo de Especialistas a maestros, contratistas, especialistas, y todos aquellos relacionados con el mundo de la construcción, el mantenimiento y la remodelación, con el fin de que día tras día hagan más y mejores negocios y fortalezcan su proyecto de vida.

Entre los resultados se destacan especialistas de la construcción que lograron formalizar su conocimiento, crear redes de colegas, legalizar sus negocios, aumentar su oferta laboral, tomar conciencia en el servicio y ética hacia sus clientes; todo esto reflejado en el mejoramiento de su trabajo y de una mejor calidad de vida y la de su familia.

Entre otras actividades, el Círculo de Especialistas hizo la presentación del primer catálogo de formación, con periodicidad trimestral que ofrece más de 40 programas permanentes para especialistas. Así mismo participó en la creación de más de mil cupos de capacitación, puso en marcha jornadas de capacitación y e hizo parte del primer programa de certificación de competencias con el SENA, convocando más de 800 especialistas postulados para el proceso.

Algunas de las modalidades de capacitación con las que cuentan los especialistas son: cursos universitarios, diplomados, cursos técnicos certificados, seminarios externos, visitas a fábricas y formación de proveedores.

Por medio del programa de **CAPACITACION DE INSTALADORES** se proporciona una preparación profesional para las personas que brindan el servicio complementario de instalación, brindando más alternativas en el servicio al cliente, procesos de instalación, productos y calidad de obra, de acuerdo con los parámetros del fabricante.

En 2013 registramos importantes avances por parte de los instaladores en el conocimiento de los productos, con el fin de garantizar una excelente instalación de los mismos y proporcionar una información veraz y oportuna. En ese año se beneficiaron cerca de 194 instaladores en crecimiento personal y profesional gracias a esta iniciativa.

## 2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

**Tabla 1. Perfil de Oportunidades y amenazas del medio POAM**

Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económicos</b>									
-Inflación		X						X	
-Devaluación				X			X		
-PIB	X						X		
-Inversión política	X						X		
		X							X
<b>Políticos</b>									
-Constitución	X								X
-Normas	X								X
-Impositivas				X					
-Estabilidad política	X							X	
-El congreso		X						X	
<b>Sociales</b>									

-Tasas de natalidad	<b>X</b>							<b>X</b>
-Distribución del ingreso								
-Desempleo								
<b>Tecnológicos</b>								
-Nivel de tecnología	<b>X</b>					<b>X</b>		
-Flexibilidad de Procesos		<b>X</b>				<b>X</b>		
-Automatización		<b>X</b>				<b>X</b>		
<b>Geográficos</b>								
-Ubicación	<b>X</b>					<b>X</b>		
-Clima					<b>X</b>			<b>X</b>
-Vías de acceso			<b>X</b>			<b>X</b>		

## JUSTIFICACION DEL ANALISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

### FACTORES ECONOMICOS

**INFLACION:** es una oportunidad de impacto medio dado que aunque afecta el nivel de precios ofrecido al cliente, en este momento es un factor que en el país está controlado y que según el diario Portafolio para el 2013 fue inferior a la del 2012 y se proyecta para el 2014 una inflación no mayor a 3%. <sup>Referencia.2</sup>

**REVALUACION:** En este momento es una amenaza grande para los intereses de la compañía dado el incremento del dólar en los últimos meses, esto afecta el costo de las importaciones rubro del que depende el 35% de los productos comercializados por la cadena.

**PIB:** Es una oportunidad de alto impacto ya que uno de los sectores que más crece dentro de los que mide este indicador es el de la construcción con un 6.4%, nicho donde se encuentra nuestros clientes potenciales.

**INVERSION:** Es una oportunidad de alto impacto dadas las estables condiciones económicas de país que ofrecen un buen panorama para los inversionistas nacionales y extranjeros.

**POLITICA:** El país cuenta con una estabilidad política, sin embargo la empresa puede estar sujeta a cambios legislativos que la pueden llegar a beneficiar o a perjudicar en un momento dado.

---

2) <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-2013-colombia>

## **FACTORES POLITICOS**

**CONSTITUCION Y NORMAS:** Sodimac es una empresa cumplidora de la constitución y las leyes lo cual es una oportunidad pues es garantía de

transparencia y confianza ante los terceros con quienes se relaciona, pero tiene un bajo impacto en el sentido de llegar a tener sanciones por el cumplimiento de las normas.

**IMPOSITIVAS:** Es de una oportunidad de medio impacto gracias a las buenas estrategias fiscales que se adoptan para minimizar legalmente el pago de tributos, lo cual trae excelentes beneficios mejorando las utilidades.

**ESTABILIDAD POLITICA:** Con unas instituciones políticas fortalecidas en el derecho de la democracia y un panorama esperanzador en las negociaciones paz resulta un escenario óptimo para invertir y crecer en el país.

**EI CONGRESO:** Puede generar buenas oportunidades de medio impacto dado que aprueben propuestas que mejoren el nivel de vida de los colombianos con lo que Sodimac mejoraría la calidad de sus clientes.

## **FACTORES SOCIALES**

**TASA DE NATALIDAD:** Podría ser una buena oportunidad que en el momento impacta poco pero en el futuro impacte demasiado ya que a mayor natalidad mayor número de necesidades de mejoramiento para los hogares.

**DISTRIBUCION DEL INGRESO Y DESEMPLEO:** Puede ser una amenaza de alto impacto entendiendo que Colombia es la quinta economía de América Latina con peor distribución del ingreso. En la medida que la mayoría de los colombianos puedan generar riqueza y tengan un empleo estable y bien remunerado mejor será el panorama para Homecenter que busca expandir su operación por todo el país y la única forma de crecer es encontrando un crecimiento económico dentro del mercado que atiende. <sup>Referencia3</sup>

---

3. <http://cedetrabajo.org/la-pobreza-y-la-distribucion-del-ingreso-en-colombia/>

## FACTORES TECNOLOGICOS

**NIVEL DE TECNOLOGIA:** Sodimac busca una mezcla de factores tecnológicos, humanos y técnicos que le permitan estar a la vanguardia de los procesos que

Desarrollan las grandes superficies y estar al día en cuanto a innovación se refiere. Adicional aplica premisas tan importantes como los nueve principios descritos por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro **GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO** donde plantea los siguientes postulados:

- Los enfoques simples para el modelado del negocio alientan el pensamiento estratégico y el diseño holístico.
- El Lienzo de modelo de negocios (Business Model Canvas) es una plantilla flexible para conceptualizar, complementar y evaluar los modelos de negocio.
- Los modelos de negocio deben enfocarse en nueve partes para asegurar los clientes, las ofertas, la infraestructura y la viabilidad financiera de la empresa.
- Segmenta su base de clientes y determine qué tipo de relaciones necesita desarrollar.
- Determine la propuesta de valor de su empresa y qué canales usará para entregar sus productos y servicios.
- Las actividades principales de la empresa determinan sus flujos de ingreso y las estructuras de costo.
- Las asociaciones claves con proveedores o incluso competidores pueden aumentar los recursos fundamentales de su organización.
- Sus modelos deben tener en cuenta siempre a las fuerzas externas, como la economía y la competencia. <sup>Referencia4</sup>

---

#### 4. Generación de modelos de negocio

Un manual para visionarios, revolucionarios y emprendedores (*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*) por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur Centro Libros PAFP S.L.U. 2012. Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP S.L.U.

- Incluso los modelos de negocios exitosos son vulnerables a la obsolescencia.
- Las compañías proactivas innovan periódicamente, revisando sus modelos de negocio.

Siguiendo estos preceptos Sodimac busca acomodar su visión a las condiciones del mercado, desarrollar un modelo de negocio que le permita crecer y mantenerse en el liderazgo que mantiene en el mercado de retail y avanzar tecnológicamente por medio de la innovación y la creatividad de sus directivos en la consecución de tus metas.

**FLEXIBILIDAD EN LOS PROCESOS:** Entre más flexibles sean los procesos de cara a apoyar la satisfacción de las necesidades del cliente, mayor será el beneficio económico que esto traerá a la compañía y mayor será el apoyo a las metas expansionistas que la organización tiene. Es importante que toda la organización asimile la importancia de creer y hacer parte de la cultura corporativa los nuevos conceptos, filosofías y formas de trabajar y de llevar a cabo las labores, las interiorice y las haga parte de su vida diaria.

**AUTOMATIZACION:** Es una oportunidad de medio impacto dado que en la medida que se automaticen los procesos mayor cantidad de tiempo y recursos quedara para la innovación y generar mejores ideas. Procesos, informes, tareas y actividades que son de rutina y aplican para varias tiendas o departamentos pueden ser estandarizados y aplicados en todas las dependencia donde sean necesarios economizando valiosos recursos humanos, técnicos y económicos de la compañía que se pueden utilizar de forma mas optima en otras áreas o procesos.

## **FACTORES GEOGRAFICOS.**

**UBICACIÓN:** Es una oportunidad de alto impacto ya que en el mercado de las grandes superficies la ubicación de las tiendas juega un papel primordial en la medida que estas estén asentadas dentro de la ciudad en puntos de fácil acceso a sus clientes, proveedores y empleados para que no tengan necesidad de efectuar desplazamientos demasiados largos. Además con los problemas de movilidad existentes en la mayoría de las ciudades del país se hace necesario tener varias que le den pluralidad a las alternativas para llegar a los diferentes puntos de ventas.

**CLIMA:** Puede ser una amenaza de bajo impacto dado que solo un número pequeño de productos en su composición son susceptibles a los cambios

climáticos. En la ciudades donde la temperatura es demasiado elevada por cuestiones del clima natural de la región existen equipos de climatización instalados dentro de las tiendas que permiten un nivel de temperatura óptimo para los clientes y empleados entendiéndose por esto último un punto de equilibrio entre calor y frio que permita efectuar las compras y las tareas de los empleados con tranquilidad sin afectar su salud.

**VIAS DE ACCESO:** Es una amenaza de alto impacto en el sentido del deterioro de la malla vial del país, las largas distancias a recorrer, la misma topografía que hace los caminos más largos y otros factores que incrementan los tiempos de desplazamiento, el costo de fletes, tiempos de respuesta y demás relacionados.

En sectores como los llanos orientales o las zonas ganaderas de ciudades como Valledupar y montería existen lugares donde no hay vías y el acceso el limitado, sin embargo par la organización esto se constituye en una gran amenaza dado que las fincas y el sector agrícola son clientes potenciales de los productos comercializados por la compañía.

## INSTRUMENTO 2- METODO DE PORTER.

**TASA DE CRECIMIENTO POTENCIAL:** La compañía tiene como meta en el 2016 contar con 50 tiendas en todo el país, actualmente cuenta con 33 distribuidas principalmente en las grandes ciudades pero la idea es copar las 17 plazas con modelos de tiendas que cuenten con una menor superficie adaptada a ciudades más pequeñas que satisfagan las expectativas que los inversionistas y clientes en materia de rentabilidad, inversión y satisfacción.

**CONDICIONES PARA NUEVOS COMPETIDORES:** De acuerdo al periódico Portafolio gracias a los acuerdo de libre comercio entre Colombia y Chile este último se ha convertido en uno de los principales inversionistas en Colombia y una de las principales fuentes de inversión está constituida por sus tiendas de grandes superficies y centros comerciales<sup>Referencia5</sup>

Situación que incrementa la oferta de productos a sus clientes y por ende los competidores Directos e indirectos de Sodimac, además se tiene estimado que en el 2014 o 2015 la cadena de almacenes Walmart líder del comercio Minorista en el mundo también abran las puertas al público colombiano de sus establecimientos comerciales.<sup>Referencia6</sup>

**INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD:** En este caso debemos mencionar a Easy como nuestro competidor directo y tenemos una serie de competidores indirectos como Alfa, Cerámica Italia, Madecentro, Fiotti y Tugo por citar algunos

competidores de obra gruesa y muebles y tiendas de grandes superficies como Metro, Jumbo, Éxito, Homecentry Alkosto y Makro, las cuales aunque no tienen las mismas líneas de productos, manejan algunas líneas exactamente iguales como las de menaje.

Al hablar de rivalidad es conveniente tener en cuenta los preceptos ilustrados por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su obra La estrategia del océano azul en la cual se expresan las siguientes ideas:

---

5. <http://www.portafolio.co/especiales/inversion-extranjera-en-colombia/inversion-chilena- Colombia>

6. <http://www.portafolio.co/noticias/walmart>

- La mayoría de las estrategias corporativas tienen su origen en modelos militares.
- Cuando los negocios compiten directamente, todos los participantes sufren una contracción de su participación de mercado, crecimiento y beneficios.
- La estrategia del océano azul crea nuevos negocios donde antes no existían y ofrece a los participantes innovadores un océano libre.
- La telefonía celular o la biotecnología, prácticamente no existían hace 30 años.
- Las industrias que se desarrollan en océanos azules son más rentables que los sectores de competencia directa.
- Ofrezca a su clientes “la innovación de valor” de un océano azul, es decir, mejoras tangibles en los productos y un ahorro demostrable.
- Use un chaleco salvavidas: cada uno de los seis principios de la puesta en práctica de la estrategia del océano azul conlleva un riesgo.
- Los seis principios son: “Reconstruir las fronteras del mercado”, “Concentrarse en el panorama general”, “Ir más allá de la demanda existente”, “Acertar la secuencia estratégica”, “Superar obstáculos clave de la organización” e “Incorporar la ejecución a la estrategia”.
- Emplee un “lienzo estratégico” para hacer un seguimiento de la competencia y sacar provecho de sus deficiencias.
- El desarrollo de una estrategia así requiere del esfuerzo de todos los recursos.

Aprovechar oportunidad de negocios como la del Carcenter y crear nuevos espacios para suplir las necesidades de los clientes es fundamental para la compañía. <sup>Referencia7</sup>

---

#### 7 La estrategia del océano azul

Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia (*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*) por W. Chan Kim y Renée Mauborgne Copyright 2005 Grupo Editorial Norma

**PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Dichas presión se ve reflejada no tanto en los productos como tal sino en los clientes que prefieren comprar en sectores tradicionales como el Centro o Chapinero por hablar de la ciudad de Bogotá, o son fieles a sitios pequeños como las ferreterías de barrio o pequeños locales comerciales.

**PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES:** Ellos están diariamente bombardeados por la publicidad y las ofertas de la amplia gama de tiendas oferentes de productos y servicios lo que les da una mayor capacidad y libertad de escoger entre esas múltiples opciones, por ello cada día es más difícil fidelizarlos.

Según Chuck Wall en su libro EL CLIENTE en este sentido es necesario tener en cuentas aspectos importantes como los siguientes:

1. Los clientes no lo necesitan a usted; siempre pueden encontrar los productos, precios y características que quieren en línea o en otra tienda.
2. Es necesario hacer investigaciones extensas para saber quiénes son sus clientes y qué quieren.
3. Hay que determinar la forma como la empresa puede hacer que sus clientes vivan mejor.
4. Si no satisface las necesidades de sus clientes, ellos encontrarán quien sí lo haga.
5. Algunos productos fracasan porque carecen de un diseño enfocado en el cliente.
6. Poder del consumidor + compromiso activo = ganancias transformadoras.
7. In-N-Out Burger se convirtió en la segunda cadena de hamburguesas más popular de EE.UU. al ofrecer sólo cinco opciones básicas de menú.
8. Las razones de los clientes para actuar o comprar constituyen el eslabón perdido

Fundamental en la investigación de mercado.

9. Convierta las redes sociales en máquinas proactivas de retroalimentación que apoyen a su compañía.
10. El mayor activo con el que cuentan las compañías no es su edificio ni su reputación ni su herencia. Son sus clientes. <sup>Referencia8</sup>

**PODER DE DECISIÓN DE LOS PROVEEDORES:** En este punto se enmarcan dos grandes grupos como son los proveedores grandes que tienen poder de negociación y de imponerle a Sodimac condiciones como por ejemplo las grandes cementeras y siderúrgicas para quienes la empresa es un cliente pequeño y los proveedores de menor tamaño y poder económico a quienes se les puede imponer algunas condiciones particulares a la hora de negociar y para quienes estar como proveedor en Homecenter es de vital importancia para su negocio.

En este punto puede ser conveniente aprovechar lo expresado por Bryan Roberts y Natalie Berg en su libro Walmart (Perspectivas esenciales y lecciones prácticas de la empresa minorista más grande del mundo), en este tratado los autores indican que la estrategia de esta que el la cadena más grande le mundo incluye los siguientes preceptos:

1. La empresa se enfocó en ofrecer un gran surtido de marcas a los precios más bajos.
2. Hoy día, las líneas de productos de marca propia de Walmart comparten los estantes con las marcas nacionales.
3. El gigante minorista prefiere eliminar a los intermediarios y colaborar directamente con los fabricantes como Procter & Gamble y General Electric.
4. Walmart explota su tamaño y alcance para presionar a los proveedores para que reduzcan sus costos y precios.
5. Los mayoristas se benefician con un mejor control de inventarios, bajos costos y Eficiencia de volumen.
6. Walmart aprovecha al máximo su escala global para obtener productos.
7. La compañía se mantiene a la cabeza de la competencia con sistemas eficientes de distribución y el uso inteligente de la tecnología.
8. Walmart está expandiéndose hacia nuevos formatos como el comercio electrónico.

---

#### **8. El cliente es quien manda**

Cómo aprovechar su poder (*Customer CEO: How to Profit from the Power of Your Customers*) por Chuck Wall Editorial Bibliomotion © 2013

9. Walmart es el tercer minorista más grande del mundo y sigue creciendo en el mercado del retail. <sup>Referencia</sup><sup>9</sup>

Como la mayoría de los proveedores nacionales son de tamaño pequeño se podría seguir el ejemplo de esta organización en aspectos adaptable a nuestra cultura económica como el hecho de negociar sin intermediarios y posicionar más marcas propias que las que se tienen en este momento para ofrecer más alternativas de calidad y servicio a los clientes.

**REFINAMIENTO TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA:** por lo General la organización sigue las innovaciones y la tecnología que a nivel mundial marca la pauta en las empresas de talla mundial, se investiga e implementan aquellas innovaciones tecnológicas y administrativas que estén a la vanguardia con los factores de éxito de las grandes cadenas del mundo.

En este punto es bueno tener en cuenta los aspectos planteado por Peter Marsh en su libro La nueva revolución industrial donde plantea aspectos tan importantes como los siguientes:

- Cuatro revoluciones modelaron la manufactura, empezando por la Revolución Industrial del siglo XVIII y la revolución del transporte del siglo XIX.
- Siguieron la revolución científica (de 1869 a 1930) y la revolución informática del siglo XX. El impacto de esas radicales revoluciones tarda tiempo en extenderse.
- Hoy, la revolución industrial es producto de la interacción de la tecnología, los nuevos países manufactureros, la personalización masiva y los nuevos grupos industriales.
- Las oportunidades que ofrezca el futuro a la manufactura surgirán a medida que esos factores interactúen.
- Los fabricantes ven ahora a la tecnología como una red de ideas interconectadas.
- Esa red proporciona un flujo continuo de productos nuevos y adelantos de los procesos.

---

<sup>9</sup> **Walmart** Perspectivas esenciales y lecciones prácticas de la empresa minorista más grande del mundo (*Walmart: Key Insights and Practical Lessons from the World's Largest Retailer*) por Bryan Roberts y Natalie Berg Editorial Kogan Page © 2012

- Muchos fabricantes subcontratan la producción, pero no subcontratan el diseño, las ventas ni los servicios.
- Las industrias de nicho producen una pequeña gama de productos para un grupo limitado de clientes.
- Las sociedades son más conscientes del impacto de sus actividades y hacen hincapié en la manufactura sostenible que emplea procesos de producción que reducen el uso de materiales y energía.
- En el 2010, el 41% de la manufactura tuvo lugar en las economías emergentes; sin embargo, las economías industrializadas siguen teniendo la ventaja del conocimiento. <sup>Referencia10</sup>

En este sentido estos preceptos aplican a Sodimac ya que la organización busca desarrollar tecnologías sostenibles que no impacten negativamente al medio ambiente, busca también crear productos únicos y exclusivos para lo cual no ha optado estratégicamente por no fabricarlos directamente sino subcontratar dicha producción con otra empresas como por ejemplo en el caso de las pinturas

**INNOVACION:** El factor predominante en este aspecto son las necesidades de nuestros clientes y en ese orden de ideas la compañía busca día a día satisfacerlas más allá de las expectativas de estos, por esto día a día trabaja en mejorar y ajustar sus procesos en pro de cumplir esta consigna.

**CAPACIDAD DIRECTIVA:** Sus líderes tienen clara la misión y visión de la compañía, los objetivos y metas que se deben tener para alcanzarlos y la importancia de dirigir equipos de personal altamente motivados trabajando en pro del cumplimiento de estos, por ello las estrategias están plenamente enfocadas al cumplimiento de los mismos.

**PRESENCIA PUBLICA:** Sodimac es una organización comprometida con el cumplimiento de la ley las normas legales, el respeto de los demás y el acatamiento de las ordenanzas públicas.

---

<sup>10</sup> La nueva revolución industrial

Consumidores, globalización y el fin de la producción masiva (*The New Industrial Revolution: Consumers, Globalization and the End of Mass Production*) por Peter Marsh Editorial Yale UP © 2012.

## PERFIL COMPETITIVO PC

Tabla 2. Factores de éxito del mercado.

FACTORES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA DE RETAIL	PONDERACION O IMPORTANCIA
Fácil acceso a los productos.	0.05
Tiempos de respuesta oportunos.	0.2
Cantidades suficientes	0.1
Tener una gran variedad de productos en cuanto a marcas, diseños, tamaños y materiales de productos.	0.15
Calidad garantizada.	0.1
Buenos precios	0.2
Asesoría especializada y buen servicio pre venta y pos venta.	0.2
TOTAL	1.0

En esta tabla se agruparon los siete aspectos que el cliente mas valora a la hora de buscar los productos y servicios de la compañía, asignando las mayores ponderaciones a la asesoría especializada y el buen servicio preventa y posventa, obviamente los buenos precios y un puntaje más bajo a factores como fácil acceso a los productos dado que gran mayoría de cadenas de grandes superficies y establecimientos de retail poseen optimas exhibiciones de productos, cuentan

con las cantidades necesarias y proveedores estratégicos para atender su demanda.

**Tabla 3. Ponderación Principales competidores Homecenter Sodimac S.A.**

<b>Factor Clave de Éxito</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>EASY</b>		<b>H.CENTRY</b>		<b>HOMECENTER</b>	
<b>1 Fácil acceso a los productos.</b>	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.2
<b>2 Tiempos de respuesta oportunos.</b>	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
<b>3. Cantidades suficientes</b>	0.10	3	0.30	3	0.3	4	0.40
<b>4 Tener una gran variedad de productos en cuanto a marcas, diseños, tamaños y materiales de productos.</b>	0.15	4	0.60	3	0.4	3	0.45
<b>5. Calidad garantizada.</b>	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.4
<b>6. Buenos precios.</b>	0.20	3	0.06	4	0.8	4	0.8
<b>7. Asesoría especializada y buen servicio pre venta y pos venta.</b>	0.20	4	0.08	2	0.4	3	0.6

<b>TOTAL:</b>	1.00		<b>3.50</b>		<b>3.10</b>		<b>3.45</b>

En la tabla anterior se tomaron los competidores principales y solo algunos competidores secundarios de la compañía, esto debido a que en las tiendas de grandes superficies en su gran mayoría cuentan con tres, cuatro o máximo cinco familias de productos similares o iguales a los comercializados por Homecenter, por ellos se tomó solo los más representativos en cantidad de estas líneas y el principal de todos (Easy) que en este caso se constituye en la competencia directa de esta la empresa.

**Tabla 4. Justificación de las Ponderaciones de tabla 3**

<b>Factor Clave de Éxito</b>	<b>EASY</b>	<b>H.CENTRY</b>	<b>HOME.CENTER</b>
<b>1 Fácil acceso a los productos.</b>	1 No todas sus tiendas están ubicadas en puntos estratégicos.	2 A pesar de la buena ubicación de sus tiendas no las tiene en todo el país.	4 Cuenta con puntos de ventas en excelentes puntos en las principales ciudades.
<b>2. Tiempos de respuesta oportunos.</b>	4 La entregas y el servicio se brindan de manera más oportuna	4 La entregas y el servicio se brindan de manera más oportuna	3 Se presentan mayores demoras y represamientos en el servicio.
<b>3. Cantidades suficientes</b>	3 Cuentas con buenas cantidades en punto de venta.	3 Cuentas con buenas cantidades en punto de venta.	4 Adicional en caso de faltar el proveedor puede entregar al cliente.

<b>4 Tener una gran variedad de productos en cuanto a marcas, diseños, tamaños y materiales de productos.</b>	4 Presenta un mayor surtido y variedad en especial de productos importados.	3 Presenta mayor cantidad de productos en la línea de menaje.	3 Tiene un surgido completo pero faltan artículos novedosos.
<b>5. Calidad garantizada</b>	4 Cuenta con el respaldo de las mejores marcas y servicio técnico.	3 Por la cantidad de productos importados no siempre ofrece la mejor garantía.	4 Cuenta con el respaldo de las mejores marcas y servicio técnico.
<b>6. Buenos precios.</b>	3 Los precios son un poco más altos.	4 Maneja un buen nivel de precios.	4 Posee garantía de precios bajos o la devolución de la diferencia + un 10%
<b>7. Asesoría especializada y buen servicio pre venta y pos venta.</b>	4 La mayor parte del tiempo sus lineales cuentan con ascensores dispuestos a atender.	2 Es una venta menos especializada que no requiere tanto conocimiento de parte del ascensor	3 Su personal aparte de vender tiene asignadas algunas otras funciones por lo que no están dedicados 100% al cliente

Luego de visitar y conocer estas tiendas de estas compañías, compararlas bajo los siete parámetros que se están evaluando se están evaluando se determino la principal fortaleza o debilidad vista durante el proceso de observación y es lo que quedo consignado en la tabla anterior.

**Tabla 5. Análisis DOFA de Homecenter Sodimac Colombia S.A.**

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una trayectoria de más de 20 años en el mercado colombiano.</li> <li>2. Posee una de las marcas más reconocidas y de mayor recordación en el país.</li> <li>3. Tiene un brazo económico apalancado en sus dos más grandes socios, el Grupo Falabella de Chile y el Grupo Corona de Colombia con más de 100 años de experiencia en el mercado.</li> <li>4. Cuenta con la cadena de tiendas por departamentos más grande del país en venta de productos para la construcción y el mejoramiento del hogar.</li> <li>5. Actualmente tiene tiendas en las principales ciudades del país y en las ciudades intermedias las cuales están ubicadas en puntos de gran afluencia de público.</li> <li>6. Cuentas con un talento humano idóneo, bien capacitado y de bastante experiencia el área de retail.</li> <li>7. Es una organización innovadora, pionera en los formatos de autoservicio que ofrece: (Homecenter y Constructor) y líder dentro del mercado.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se ha alcanzado a desarrollar el suficiente potencial en cultura de servicio al cliente que empresas como Sencosud han adquirido como pilar de su crecimiento.</li> <li>2. CencoSud es un grupo que cuenta con una mayor diversidad de negocios de venta de productos y tiendas por departamentos.</li> <li>3. Posee tiendas más nuevas, mejor organizadas en su distribución y aseo físico.</li> <li>4. Al tener diferentes formatos de tiendas las compras corporativas para la región que hace Cencosud le pueden permitir negociar a más bajo costo algunos productos que se comercializan en Homecenter.</li> <li>5. Sodimac no es una empresa que cotice en bolsa como si lo es Sencosud que lo hace en la bolsa de Nueva York, esto le puede generar a ellos mejores oportunidades de liquidez.</li> <li>6. En Sodimac los sistemas de puntos acumulables solo aplican para las compras con tarjeta de crédito, en Sencosud se acumulan y redimen en cualquiera de los</li> </ol>
---	--	---

		tres tipos de tienda que esa empresa tiene en Colombia.
<p><b>OPORTUNIDADES.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con los nuevos tratados de libre comercio se pueden importar mejores productos a más bajos costos.</li> <li>2. Se pueden abrir tiendas en ciudades intermedias para incrementar la participación en el mercado del retail en el país y para copar las plazas a la competencia.</li> <li>3. Gracias al buen nombre de la empresa se pueden generar espacios para crear nuevos formatos de negocio y de venta al público que no tenga la competencia.</li> <li>4. Por el crecimiento actual y proyectado de la empresa se puede buscar una mejor y más provechosa negociación de condiciones comerciales con los proveedores.</li> <li>5. Incrementar los programas de fidelización de clientes y mejoramiento de los ya existentes.</li> <li>6. Incrementar los canales de distribución y venta directa al cliente.</li> </ol>		

<p>7. por el amplio no. de empleados se puede obtener mejores convenios educativos con instituciones que brinden un adecuado nivel de formación al personal.</p>		
--	--	--

En la tabla anterior quedo expresado el Dofa que dio como resultado del análisis según Porter, dado que el objeto de estudio es una sola situación problemática en particular presentada dentro de Homecenter se omitió en los espacios en blanco colocar estrategias para con miras a maximizar fortalezas y oportunidades y minimizar debilidades y amenazas dado que no se dicho estudio no se va a concentrar en toda la problemática empresarias sino en una situación especifica dada escogida por el investigador.

### 3. TEMA

Con base en las herramientas planteadas en el diagnóstico organizacional se estableció que una de las oportunidades de mejoramiento que puede ayudar a fortalecer una debilidad de la empresa está en desarrollar una investigación en el departamento de procesos de Sodimac Colombia que permita establecer una mejor forma de lograr que el personal se apropie y haga parte de sí y de la cultura organizacional, el pensamiento y las nuevas filosofías administrativas que la organización continuamente decida implementar para alcanzar su visión.

Sodimac Colombia empezó como una compañía estructurada de forma tradicional distribuida por departamentos donde cada uno de ellos tenía unas funciones específicas. Para el nuevo siglo se empezaron a hacer cambios en las estructuras y procesos de cada una de esas áreas, inició la implementación de algunas disciplinas y filosofías que impactaron en su administración, como por ejemplo el

Six Sigma, el trabajo de Coaching, escuelas de liderazgo, trabajo en equipo y Lean management más recientemente; con ellas, la organización ha venido evolucionado y creciendo en la pasada década y en lo que va corrido de la actual, pero los mercados están cambiando, han llegado y van a llegar nuevos competidores y para continuar con el liderazgo que se ha mantenido es necesario tener una estructura de procesos enfocada a satisfacer las necesidades del cliente, muy versátil, flexible y que se adapte fácilmente a las exigencias del mercado y sobre todo una capacidad del personal de adaptarse de corazón a dichos cambios, entendiendo la enorme necesidad de asimilarlos y hacerlos parte de su diario vivir en el menor tiempo posible.

Sodimac invierte el 15.3% promedio de recursos humanos, técnicos, financieros, académicos, en la implementación de procesos que permitan adaptar las nuevas teorías al desarrollo de la compañía y en muchos casos a pesar del esfuerzo del área de procesos en cuanto a capacitación y orientando al aprendizaje es difícil que las personas lo adapten y lo hagan parte de su diario vivir, se presume que esto se debe a razones como la falta de tiempo, la costumbre de hacer las cosas de una determinada manera, el rechazo normal a lo desconocido entre otras.

A lo largo de estos años la empresa ha desarrollado diferentes estrategias y tácticas para difundir el nuevo conocimiento y que este se implemente en las tareas y actividades de sus colaboradores tales como talleres, charlas, acompañamientos, seguimientos, conferencias pero siempre resulta demasiado

largo y costoso lograr que las personas asimilen la nueva forma de trabajar y de pensar. En años pasados cuando la organización no tenía una competencia directa se podía dar el lujo de esperar y llevar con calma estos periodos de transición pero hoy en día cuando la competencia está implantada en el país y ha empezado a

crecer se hace necesario unos mejores tiempos de respuesta y unos resultados palpables visibles y perdurables en el tiempo a la hora de implementar una filosofía administrativa a su forma de trabajar. En los dos últimos años se ha llevado a cabo dentro de la organización lo que a su interior se ha conocido como la Escuela Lean donde se busca capacitar al personal de las tiendas y de las oficinas de apoyo en todos los preceptos que involucra esa filosofía, se han dado talleres, charlas, conferencias, se han capacitado a los coordinadores de área y a las personas que tienen personal a cargo para que enseñen a sus colaboradores una metodología de trabajo alineada con dichos preceptos pero cuando se revisa la realidad es que esta filosofía no es la forma de vivir y de desarrollar las actividades de la compañía en muchos de sus empleados.

Cuando miramos lo que está haciendo la competencia vemos tiendas muchos más organizadas, con una mejor disposición al servicio de sus clientes, con mejores tiempos de respuesta a los requerimientos de estos lo que puede llegar a convertirse en una desventaja competitiva y una pérdida de liderazgo a través del tiempo y del crecimiento de dicha competencia.

El objeto de estudio en este caso es de carácter institucional, enmarcado en la compañía Sodimac Colombia S. A. líder en el país en el mercado de retail en la distribución y comercialización de productos para el mejoramiento del hogar y la construcción. Dicho objeto de estudio está ubicado dentro del área de procesos de esta organización, el cual está encargado de la implementación y el mejoramiento de los procesos actuales de cada uno de los departamentos y áreas de la empresa, en dicho departamento se evidencia una constante preocupación por desarrollar e implementar métodos que permitan adaptar las nuevas filosofías administrativas a la organización pero no hay un adecuado proceso de seguimiento ni una forma correcta que le indique a este departamento si dichos cambios son adaptados a los procesos cotidianos y permanecen en el tiempo y en la manera de actuar de los funcionarios.

Bajo una línea de investigación enfocada a la innovación tecnológica se busca mejorar el procesos de retroalimentación de doble vía tanto del departamento de procesos hacia los funcionarios como de los funcionarios al departamento de Procesos y de esta manera indagar una mejor forma de comunicarse que permita y facilite una implementación real y consolidada de la teoría administrativa.

## **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Sodimac Colombia Almacenes Homecenter ha creado su departamento de procesos el cual tiene como función coordinar, orientar e implementar las políticas, corrientes administrativas, filosofías y metodologías óptimas y apropiadas para el

desarrollo de las actividades y procesos diarios con los cuales la cadena atiende a sus clientes, para ellos ha establecido programas de capacitación y orientación dirigida, charlas y seguimientos que le permitan capacitar al personal de las tiendas y de administración central en los preceptos y temas relacionados con dichas metodologías de trabajar pero no ha creado espacios de retroalimentación con los usuarios directos de estas capacitaciones ni mecanismos que permitan garantizar que el conocimiento divulgado y adquirido por los funcionarios se implementa a la mayor brevedad posible y permanece vigente a través del tiempo renovándose y mejorando.

### **4.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Los últimos 15 años han marcado un rápido crecimiento dentro de la organización, de 3 tiendas ubicadas en Bogotá se pasó a 33 distribuidas por todo el país. El acelerado crecimiento ha llevado a la compañía a proponerse metas más ambiciosas y plantearse retos para poder crecer, consolidarse y satisfacer las necesidades de su mercado.

En medio de este panorama ha sido vital establecer procesos y formas de trabajar que organicen y brinden dirección y norte a la forma de hacer las cosas dentro de la organización, para lo cual el área de procesos ha establecido las directrices enmarcadas en las formas de trabajar usadas y de resultados comprobados por empresas de talla mundial. Metodologías como Six sigma, Trabajo de Coaching y escuelas de liderazgo han estado presentes en la forma como la empresa ha querido direccionar la forma de trabajar de sus empleado las cuales han contribuido de manera valiosa al crecimiento y el logro de los objetivos, sin

embargo en años anteriores Sodimac tenía la oportunidad de esperar fácilmente el seguimiento y el resultado de la implantación de estos procesos puesto que no tenía en el país una empresa con las características empresariales similares a las de ellos que le representara una competencia directa, pero a raíz de fenómenos como la globalización y la llegada a Colombia de empresas competidoras que ofrecen los mismos productos se hace necesario que la capacidad de respuesta y flexibilidad en cuanto a la implementación y puesta en marcha de las nuevas formas de trabajar sea más controlada para hacerla más efectiva.

En el 2013 se implementó en Sodimac la filosofía Lean la cual tiene antecedente de excelentes resultados en empresas de talla mundial, se implementó una escuela con capacitaciones a todos los funcionarios de la organización, sin embargo, al visitar e inspeccionar algunas tiendas se evidencia que los preceptos de orden y de hacer las cosas bien a la primera vez no se están presentes en el trabajo día a día.

En muchos departamentos y áreas de administración central y tiendas no hay sinergia ni acatamiento de los conceptos de esta filosofía y se presenta cierto caos en cuanto al orden, aseo y el servicio que se les da a los clientes.

Es muy importante desarrollar una investigación que le permita conocer a la empresa las razones por las cuales se hace difícil y demorado la implementación y adopción por parte de sus empleados de las directrices administrativas que da el departamento de procesos, para con ello elaborar planes de mejora que permitan llevar a cabo esta implementación de manera más rápida y eficaz y sobre todo perdurable y sostenible en el tiempo.

Seguramente conociendo dichas razones la empresa podrá hacer un acercamiento al empleado y conocer de primera mano aquellos aspectos que le impiden identificarse y trabajar de la forma que la empresa establece para ayudarlo a superar los obstáculos y diseñar mecanismos e instrumentos que faciliten interiorizar el conocimiento dentro del individuo y aplicarlos constantemente a la forma de trabajar.

De no investigarse en este momento y dado el crecimiento de la compañía es muy probable que en un futuro donde exista una mayor cantidad de personal y de tiendas sea mucho más complicado implementar cambios en los procesos y controlar los resultados de dichos cambios.

Por medio de la Escuela Lean se ha dado capacitación y el conocimiento relacionado con dicha filosofía a todos los empleados, para el caso de las tiendas de fuera de Bogotá el seguimiento y la retroalimentación está dado por los coordinadores de área quienes trabajan en equipo y le reportan al departamento de procesos los avances inquietudes y recomendaciones que surgen dentro de su grupo pero no cuentan con un instrumento que le permita a ese departamento hacer un seguimiento directo con las personas que ejecutan los procesos y que garantice que efectivamente todos los temas están lo suficientemente claros e implementados.

En las tiendas de Bogotá se ha detectado una mayor despreocupación de estos seguimientos dado que los coordinadores y empleados consideran que el departamento de procesos es quien se debe hacer cargo de todo lo relacionado

con la implementación y seguimiento lo que ha traído demoras y dificultades para implementar procesos lean.

Algunas tiendas como la de Soacha presentan deterioro en el orden y forma de exhibir los productos, mal servicio al cliente y desgaste físico en la imagen de las exhibiciones de la tienda.

En las oficinas de apoyo a tiendas no se evidencia aun la implementación del método de las 5S el cual se explicó al personal mediante talleres de formación y la misma escuela Lean.

Por temas de costos es difícil viajar a las ciudades a verificar que todo se esté implementado de manera adecuada y correcta, por ello se aprovechan las visitas del personal de inventarios para que ellos bajo una opinión subjetiva verifiquen si se cumplen e implementan los cambios propuestos por el departamento de procesos y se alimenta un cuadro en Excel que muestra el grado de implementación en cada una de las tiendas.

Bajo estos escenarios, esta investigación le permitirá a Sodimac encontrar los mecanismos de comunicación y herramientas estadísticas que faciliten el correcto seguimiento e implementación de sus mejoras y modificaciones a los procesos, garantizando que las personas conocen y ponen en práctica las herramientas, aplican el conocimiento y es verificable en cualquier momento que las tareas y procesos se hacen bajo los estándares estipulados por la organización.

Para efectos del desarrollo de la investigación se levantara un flujo grama del proceso actual de implementación, con base en este se plantara un flujograma ideal que permita ver en macro el dial de dichos procesos.

Se implementara una encuesta <sup>Referencia11</sup> aplicada a funcionarios del área de recibo, despachos, cajas coordinadores de cada una de estas áreas y de ser posible a algunos gerentes de tiendas de Bogotá, y otras ciudades del país, se aplicara telefónicamente y por correo electrónico, en ella se indagara sobre el grado de implementación de las corrientes administrativas, las razones por las

---

11. AUTORES: Robert d mason y Douglas A. Lind The University of Toledo, Ohio U.S.A.  
Estadística para la administration y la Economía

Cuales es difícil implementar las teorías y lo que cada puesto de trabajo necesita para hacer estas implementaciones una realidad viva y eficaz dentro de la su diario vivir.

Con esta información se establecerán las principales razones por las cuales el personal no ha podido implementar en sus puestos de trabajo ni adaptar a su manera de trabajar las directrices, cambios y formas de trabajar establecidas por la empresa, se hallaran algunos rangos que permita tipificar aspectos y comportamientos propios de grupos de personas. Dicha tipificación se puede hacer teniendo en cuenta factores como el cargo, las edades, el sexo nivel educativo etc.

Con base en los resultados de la tabulación de la estadística se pueden empezar a diseñar estrategias, tácticas y posiblemente instrumentos e indicadores de gestión que permitan atender las necesidades de cada grupo en particular y con los cuales se pueda tener el control de los procesos y de su implantación

#### **4.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

En el departamento de procesos de Sodimac no hay un instrumento que permita verificar y controlar directamente con el personal de la empresa si los cambios, implementaciones y nuevas teorías administrativas son aplicadas, controladas y permanecen incorporadas en la cultura de la organización y en los procesos que día a día efectúa la compañía para atender a sus clientes.

¿Qué pasaría si se verificara almacén por almacén, y área por área de Sodimac si todo lo que se dice en teoría en la Escuela Lean verdaderamente es llevado a la práctica y permanece implementado a través del tiempo?

¿Cuál es la razón por que el personal no sigue los lineamientos y aplique los conocimientos impartidos por el departamento de procesos?

¿La resistencia al cambio ocurre en todas las tiendas del país o solo en algunas en particular?

¿Cómo se puede hacer un seguimiento y control directo al personal de Sodimac con el cual el departamento de procesos pueda garantizar que la correcta implementación de las filosofías y cambios administrativos que continuamente implementa en sus flujos de procesos?

¿Para qué se necesita garantizar que los procesos estén implementados y asimilados por parte del personal?

## **5. OBJETIVOS.**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

5.1.1 Determinar las principales razones por las cuales los lineamientos enseñados e impartidos por el departamento de procesos no se acatan a cabalidad en los diferentes departamentos de la empresa.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

5.2.1 Establecer si la falta de adopción de estos lineamientos es un hecho generalizado en todas las tiendas o solo se presenta en algunas en particular.

5.2.2 Indagar que incidencia tienen los rasgos demográficos organizacionales de los empleados dentro de la empresa en el grado asimilación de los cambios propuestos por el área de procesos.

5.2.3 Proponer algunas alternativas e ideas que le permitan al departamento de procesos extender su control sobre la implementación de las nuevas tendencias administrativas y asegurar su permanencia a través del tiempo.

5.2.4 Encontrar aquellos puntos claves de los procesos de la implementación que se pueden mejorar o potencializar para obtener mejores resultados.

### 5.3 ASPECTOS DE LA PLANEACION DEL TRABAJO

#### FACTORES INTERNOS

#### FACTORES EXTERNOS

**Tabla 6. Análisis DOFA entre el sujeto y el objeto a Investigar**

No.	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.	Experiencia de más de 15 años en 3 áreas de la compañía.	Poco o ninguna experiencia en el desarrollo de procesos.	La investigación puede ser la ocasión para afianzar el conocimiento y la experiencia respecto al objeto de estudio.	El tiempo puede ser insuficiente para adelantar los procesos investigativos.
2.	Apoyo del departamento de procesos en cuanto a facilitar la información necesaria y asesoría en el transcurso de la investigación.	El investigador no cuenta con la posibilidad directa de conocer de primera mano cómo operan los procesos en todas las ciudades donde se ubica la problemática	Se puede hacer uso de las tecnologías de comunicación e informática que ofrece el objeto de estudio para conocer lo mejor posible la problemática estudiada.	Pueden existir restricciones y limitantes para el uso de las tecnologías.
3.	Un gusto particular del investigador por el tema	La Filosofía Lean es un tema largo y	Al existir un gusto por el tema se	Por factores de tiempo puede

	"Filosofía Lean" y todo lo relacionado con él.	completo y difícil de implementar en cualquier organización, puesto que se trata de modificar positivamente el comportamiento humano.	puede generar una motivación particular que permita adentrarse en la problemática y obtener resultados satisfactorios en la investigación	que el investigador no se alcance a documentar teóricamente todo lo que implica la filosofía.
<b>4.</b>	Un sentido de pertenencia de parte del investigador por la problemática que se estudia.	A pesar del sentido de pertenencia el objeto de estudio es muy amplio y difícil de abarcar en su totalidad	Se pueden encontrar estándares que permitan agrupar el objeto en rangos de estudio los cuales faciliten el análisis de la información.	Por lo extenso del objeto de estudio puede llegar a no contarse con el total de la información necesaria para llevar a cabo el proyecto.

## ANÁLISIS DOFA ENTRE EL OBJETO A INVESTIGAR Y EL SUJETO

### FACTORES INTERNOS

### FACTORES EXTERNOS

**Tabla 7. Análisis DOFA entre el Objeto a Investigar y el sujeto**

No.	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.	El objeto de estudio es una organización estructurada y organizada que cuenta con procesos establecidos fácilmente susceptibles de estudio.	La información puede no estar concentrada solamente en el departamento de procesos sino también en otras áreas donde no sea asequible.	Si la información está dispersa en varias áreas o departamentos puede que se obtenga información proveniente de fuentes multidisciplinarias que enriquezcan el trabajo.	Al ser un objeto de estudio tan grande puede llegar a obtenerse información que no sea tan relevante ni pertinente para es estudio.
2.	Hay un departamento especializado dentro del objeto de estudio que tiene experiencia y conocimiento relacionado con el objeto de estudio.	Dentro de este departamento puede existir información constituida como de reserva o confidencial.	En esta área puede existe un copilado de experiencia y conocimiento que se puede complementar con la experiencia y conocimiento	Puede que la investigación valla en contravía con los planes y proyectos estratégicos futuros del departamento

			teórico del investigador.	de procesos.
3.	Existe un alto grado de conciencia de la problemática existente y de la necesidad de buscar oportunidades de mejoramiento por parte de los encargados de la dirección del departamento.	El nivel cultural de las personas en cada ciudad puede sesgar la obtención de la información y en determinado momento puede sesgar la investigación.	El objeto de estudio puede aportar un espectro amplio de posibilidades de obtener información y de hacer distintas validaciones de la misma.	No existe una herramienta tecnológica especializada que brinde fácilmente la información requerida.

**Tabla 8. Análisis DOFA entre el investigador y su equipo**

<b>No.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAMAZAS</b>
<b>1.</b>	Buena capacidad de análisis, creatividad y dinamismo.	Poco tiempo para el desarrollo del trabajo de campo.	La investigación puede facilitar la puesta en marcha del conocimiento académico y la adquisición de experiencia.	El tiempo puede constituir una fuerte amenaza al proyecto investigativo
<b>2.</b>	Optima capacidad de manejo de la información.	Un único miembro del equipo lo que impide la distribución de tareas.	Al ser único miembro puede existir un mayor enfoque a las tareas y no a discusiones grupales.	Un solo integrante de grupo investigativo puede no ser suficiente para efectuar todas las tareas.
<b>3.</b>	Amplia experiencia laboral.	Poca experiencia en temas de procesos.	Al ser un investigador externo al departamento de procesos puede darse una mirada más objetiva al la problemática existente.	La opinión de un solo investigador puede sesgar la información consignada en la investigación.

## **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL LA INVESTIGACION**

Sin duda el hecho de estar vinculado a la organización objeto de estudio, el tiempo laborado y la experiencia adquirida constituyen una base y una fortaleza importante que le darán a la investigación un adecuado rumbo y un norte a seguir.

Debilidades como la falta de experiencia laboral en el temas de Filosofía Lean y manejo de procesos por parte del investigador, el elevado costo que implicaría un trabajo de campo extendido en todas las dependencias del país, lo largo y complejo del tema en sí mismo, la dificultad para incidir positivamente en corto tiempo en el pensamiento y comportamiento de los empleados, algunas restricciones de información entre otras pueden ocasionar que las conclusiones de lo investigado sean abordadas de forma subjetiva acorde con el conocimiento y la experiencia limitada del investigador.

Sin embargo en el desarrollo del proyecto se pueden encontrar enormes oportunidades de crecimiento y experiencia profesional, por medio del conocimiento que tiene el investigador, el uso de algunas tecnologías que faciliten el manejo de la información, la motivación que genera investigar sobre un tema escogido por el investigador puede ser un factor determinante a la hora de obtener resultados satisfactorios en cuanto a lo investigado y dicha investigación podría resumirse y analizarse más fácilmente agrupando la información en rangos que permitan categorizar mejor la misma.

En cuanto a las amenazas el tiempo puede ser un factor determinante a la hora de hacer el trabajo de campo ya que por lo extenso del tema puede abarcar un espacio de tiempo bastante grande, de igual forma el conseguir la información y el uso de los recursos tecnológicos que en una organización como Sodimac tiene varias restricciones puede ser bastante dispendioso y en ocasiones inasequibles. Sugerir cualquier cambio o modificación en los procesos que tiene una compañía de talla mundial demanda mucho conocimiento teórico de los procesos relacionado con el proceso del cual se está estudiando y puede que el investigador no este lo suficientemente relacionado con el mismo ni con toda la información que este puede llegar a requerir. De este modo puede que se levante información que no sea totalmente útil o relevante a los propósitos investigativos. Finalmente el hecho de que solo haya una persona investigadora puede en algún momento quitarle objetividad a la investigación.

## **INFORMACION Y TOMA DE DECISIONES**

El objeto de estudio a dado al investigador plena autorización para consultar fuentes internas de información, documentos, información publicada en rutas públicas de la empresa, algunos informes existentes que resumen el estado actual del objeto de estudio entre otros y la posibilidad de plantear alternativas y sugerir la implementación de algunas herramientas que permitan obtener información en el trabajo de campo pero no se puede desconocer que factores como el tiempo, la falta de experiencia, restricciones de información puedan afectar las bases sobre las cuales se toman las decisiones relacionadas con la investigación.

## **6. JUSTIFICACION**

### **6.1 JUSTIFICACION TEORICA**

El mundo ha sufrido importantes transformaciones sobre todo en los últimos años, impulsadas por el conocimiento de internet la proliferación de las redes sociales, al tener en la web un poderoso canal de comercialización y comunicación más el sector corporativo necesito revisar algunos conceptos y reestructurarse. En la era de las telecomunicaciones y la cibernética y todo lo relacionado con lo digital surgió la necesidad de revisar algunos conceptos y reestructurase ya que todo se mueve y se efectúa mucho más rápido que hace unos años. Los clientes fácilmente tienen multiplicidad de opciones de compra y cotización al alcance de sus computadoras o dispositivos móviles, para poder competir en ese escenario no es suficiente ofrecer productos y servicios con mejor calidad y precio. Se requiere también ofrecer factores diferenciadores en cuanto a presentación y exhibición de sus los productos, el servicio y la asesoría, el campo visual y la imagen de orden y limpieza que los clientes perciben cuando asisten a una tienda o cuando tienen contacto con la organización de forma virtual, es necesario que aparte de un buen nombre reconocido y familiar para los clientes ellos denoten dentro de la organización una manera distinta de trabajar por ellos y sus necesidades y se marque un derrotero de características empleadas al hacer las cosas que no se encuentre en otro lugar u organización.

Cuando el cliente tenga contacto virtual o físico con la organización debe familiarizarse con el orden la armonía y la tranquilidad de busca en el hogar ya que la organización está dirigida al mejoramiento de este por ello la pulcritud en todos los aspectos que se relacionan con el cliente tiene que hacerse vivos en cada experiencia que el cliente tenga con la organización.

Debe existir aseo en el punto de venta, exhibiciones bien organizadas y de fácil acceso para los consumidores, rapidez en los procesos de cara al cliente como el pago en cajas, el despacho y la disponibilidad de la mercancía, las entregas de productos, las devoluciones y las reclamaciones por garantías etc.

Los ambientes tienen que entrañar todos los días esa sensación de hogar ordenado y limpio que tanto busca el cliente ya que se debe lograr que la tienda física o virtual sea algo tan acogedor y familiar para ellos que decidan regresar y preferir a Homecenter.

Por todo ello se hace necesario no escatimar esfuerzos en la búsqueda de estrategias y mecanismos que permitan que los empleados se familiaricen con toda doctrina que permita desarrollar esta misión, dando a los clientes una razón más para ser fieles a la compañía, rentabilidad a los socios y sostenibilidad a la

empresa y al desarrollo de los funcionarios en el transcurrir del tiempo, consolidando en el primer lugar a la organización como líder en el mercado que atiende.

## **6.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA**

Se necesitan encontrar herramientas, mecanismos y métodos que le permitan a la organización unir la teoría administrativa con la práctica y la implementación de dichas teorías, con ellas la organización podrá entender el día a día de sus empleados, conocer y medir el impacto positivo y negativo que cada tarea y actividad tiene sobre los procesos que la empresa desarrolla y lleva a cabo en sus actividades cotidianas y una vez conocido, medido y entendido dicho impacto poder generar mejoras y alternativas de cambio que le permita a los empleados y líderes seguir los lineamientos de la estrategia corporativa en pro del alcance de los objetivos fijados.

## 7. MARCOS DE REFERENCIA

### 7.1 MARCO TEORICO

Para el desarrollo de este trabajo se considera necesario conocer algunos temas básicos en la parte conceptual de algunos temas básicos como son:

**FILOSOFIA ADMINSITRATIVA:** La filosofía de la administración es una combinación de creencia y práctica, destinada a lograr una mejor ejecución. El administrador como el abogado, el medico el ingeniero etc., tiene un código de ética que lo hace formarse una clara idea no solo de sus compromisos de su profesión sino, también de su papel de individuo consagrado al servicio del interés público. Si en la administración hay algo que merezca ser cuidado es la persona humana, esta es una afirmación moral de indiscutible importancia, pues proporciona absoluta e indiscutible importancia, pues proporciona absoluta e irrevocable dignidad y valor a la profesión administrativa.

La filosofía de la administración. La administración tiene la tarea de armonizar un mayor número de elementos que ninguna otra ocupación, lo que requiere es que como la toma de otras ciencias como son: la sociología, psicología, economía, derecho, contabilidad, etc. Debe de saber que elementos tomar y como usuarios. La administración combina más campos de conocimientos y demandas mayores y más diversas en comparación a otras ocupaciones.

La filosofía de la administración es una combinación de creencia y de práctica, destinada a lograr una mejor ejecución. El administrador como el abogado, el médico, el ingeniero, etc. Tiene un código de ética profesional que lo hace formarse una clara idea no solo de los compromisos de su profesión sino, también de su papel de individuo consagrado al servicio del interés público. Si en la administración hay algo que merezca ser cuidado, es la persona humana. Esta es una afirmación moral de indiscutible. Referencia 12

**FILOSOFIA LEAN;** se trata de soluciones simples, ingeniosas generadas por los equipos de trabajo. "Los trabajadores deben fundamentalmente intentar resolver una tarea de la manera más simple posible, y no debería tratar de demostrar que es capaz de fabricar un elevador en el monte Everest"

Prof. Ferdinand Porsche ingeniero austríaco, fundador-diseñador de la oficina de estudios automovilísticos alemana Porsche. Creador del Volkswagen.

Lean es una palabra proveniente de inglés que puede entenderse como liviano, esbelto, libre de grasa y ágil. Adaptado a la cultura de la empresa la palabra significa una filosofía de mejoramiento continuo que busca hacer que los procesos internos de la compañía sean más simples, más eficientes y libres de desperdicios, <sup>Referencia13</sup>

con esto se tendrá más tiempo para atender a los clientes con lo que estos tendrán una gran experiencia de compra.

**SISTEMA JUSTO A TIEMPO:** Es un sistema de organización de origen Japonés que permite acercarse a un proceso libre de desperdicios, se puede presentar por medio de las 5A:

El producto adecuado. (Lo que busca el cliente).

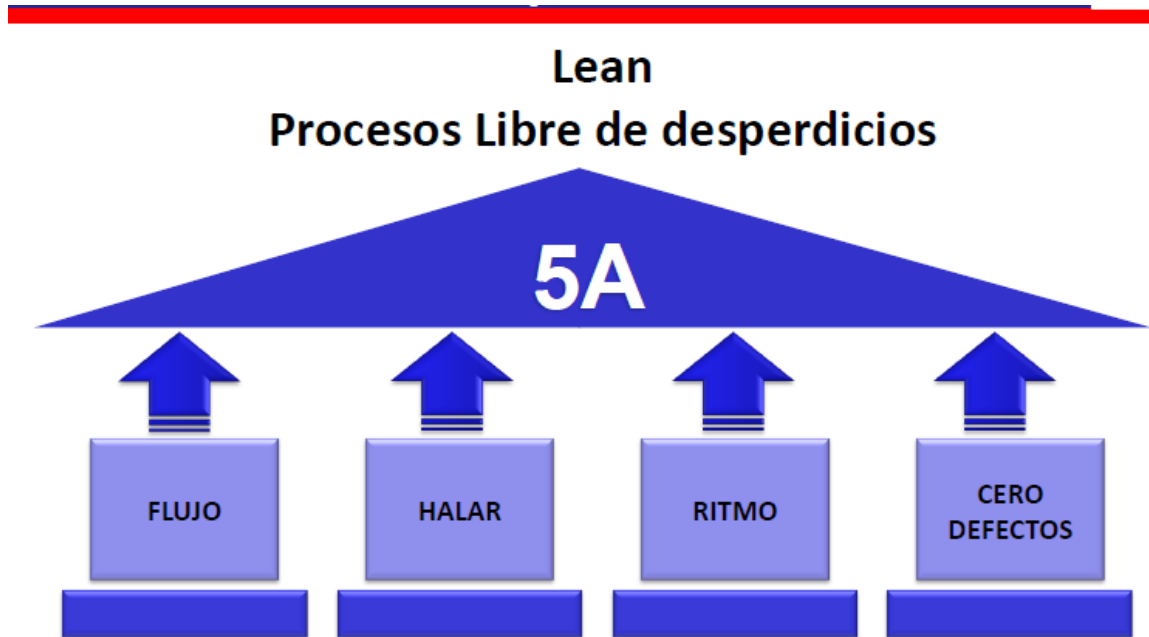
En la cantidad adecuada (Cero defectos)

En el momento adecuado (ahora)

En las cantidades adecuadas. (Lote adecuado)

En el lugar adecuado. (Donde el cliente lo quiere).

En la organización este sistema se basa en 5 principios fundamentales a saber:



Los principios son directrices que nos guían en la mejora de los procesos



ESCUELA DE EJECUCIÓN SODIMAC PROGRAMA LEAN –FORMACIÓN LEAN BÁSICO

Informe de gestión 2012 – Homecenter

Pilares sobre los cuales se sustenta el método de las 5 A

FLUJO: Busca acortar los tiempos que se toman los procesos.

- Flujo continuo sin interrupciones
- Visión de principio a fin en el proceso
- Menor cantidad más frecuente
- Pocos puntos para manipular el producto.

## **Ejemplo Sodimac:**

- Disminuir los tiempos de entrega de los proveedores
- Del camión al lineal. Ejemplo: Forma de organizar los contaniers y camiones que van directo de proveedor – tienda
- Desde la negociación revisar los empaques y unidades mínimas y máximas de despacho.
- Acortar períodos de revisiones de órdenes de compra
- Aumentar la frecuencia de reposición a piso de venta desde recibo
- Reducir el tiempo de espera en caja; flujo continuo en cajas.

**HALAR:** Entrega al siguiente paso del proceso, solo lo que necesita, en la cantidad, momento, lugar y con la calidad adecuada.

## **Ejemplos Sodimac:**

- La estrategia comercial en el lineal “hala” al cliente y determina las condiciones de reposición
- La reacción a la competencia y el mercado “hala” el cambio de precios.
- La Tienda debe solicitar a la Bodega o a los Proveedores la cantidad de productos según sus ventas.
- Cantidades más pequeñas, pero más frecuentes según el consumo del cliente
- Busca evitar los sobre inventarios.
- La Tienda debe solicitar al CD o a los Proveedores la cantidad de productos según sus ventas.

**RITMO:** Busca lograr procesos armoniosos. Los recursos se adaptan al ritmo del cliente. El cliente es quien fija el ritmo, de manera de generar un sistema sincronizado y nivelado.

Sincronizar las actividades y actores en el proceso, según las necesidades del cliente del proceso.

## **Ejemplos Sodimac:**

- Frecuencia y picos en la codificación de productos.
- Desde la estrategia de precios hasta la colocación de flejes en tienda.
- Desde la planeación de la campaña hasta su ejecución en tiendas y diferentes canales y su evaluación posterior.

**CERO DEFECTOS:** Busca estandarizar procesos de manera que lo que funcione con éxito en una tienda, departamento o sitio específico de la compañía se pueda implementar en otras áreas de característica similares.

Busca hacer las cosas bien desde el primer momento, fomentar la cultura de aprender de los errores, aprender de estos y resolver problemas y detectarlos antes de manera que cuesten menos.

- Desde la negociación (empaques, períodos de entrega, calidad de productos)
- Codificación (pesos y volumen)
- Fijación de precios
- Proceso de Campañas - fe de erratas
- Merchandising.

### **Otros Ejemplo Sodimac:**

- Calidad de productos
- Calidad de códigos de barra
- Despacho a Domicilio correcto.

**KAIZEN:** Es una palabra japonesa que significa MEJORAMIENTO “CAMINO DE MEJORA PERMANENTE”, Káiser describe el camino hacia un sistema Lean.

Dentro de la organización se ha establecido que para alcanzar la metas organizacionales, desarrollar la misión y alcanzar la visión propuesta por la organización existen dos formas básicas de avanzar, una por medio del desarrollo de proyectos que son grandes pasos en la el avance hacia la meta por lo que toman bastante tiempo y dinero y el Káiser que son eso pequeños pasos que se dan con la participación intensiva de los trabajadores en el lugar mismo donde se da la acción.

Dichos pasos pueden modificarse en cualquier momento, solo requiere un tiempo corto de planificación y la inversión económica que hay que hacer en esto es muy poca o ninguna.

Permite un progreso continuo hacia el objetivo trazado y una vez que se comienza a implementar no termina puesto que se convierte en una filosofía de trabajo.

**WORK-OUT:** Dicho programa de General Electric redujo la burocracia y resolvió los problemas rápidamente.

En “Work-Out”, los equipos departamentales hablan de problemas y soluciones y Presentan sus soluciones en “reuniones comunitarias”.

- Los individuos asumen la responsabilidad de llevar a cabo las soluciones y mostrar los resultados.
- Anime a sus equipos a preguntar “¿Por qué hacemos esto?”
- Si la respuesta es “No hay una buena razón”, corrija el problema. Responda Con acciones.
- Enfatique el trabajo en equipo y forme equipos.
- Primero, seleccione la “oportunidad inmediata”: concéntrese en soluciones obvias y fáciles.
- “Work-Out” hace aportes en cinco áreas: “estiramientos, pensamiento en Sistemas, pensamiento lateral, apoderamiento y responsabilidad, y rápida toma de decisiones”.
- Lo que hacen y toleran los líderes define la cultura. “Work-Out” debe convertirse en la cultura corporativa. <sup>Referencia14</sup>

**LIDERAZGO ESTRATEGICO:** El liderazgo estratégico ve hacia el futuro, a pesar de ser un concepto antiguo. Originalmente, la estrategia (del griego strategia) se refería sólo al liderazgo militar. Quinientos años antes de Cristo, un strategos era

un comandante en jefe del ejército ateniense, equivalente a un general de hoy. Los ciudadanos atenienses elegían a sus strategoi; el mérito pesaba mucho en su elección.

El filósofo griego Sócrates meditó sobre el tema del liderazgo estratégico: Creía que, así como un artesano aprende su oficio, las personas pueden aprender a ser líderes capaces y aun ejemplares. Jenofonte, strategos de gran renombre, pertenecía al círculo íntimo de Sócrates y escribió sobre los diálogos de éste con sus discípulos y sobre sus discusiones acerca del liderazgo. Según Jenofonte, Sócrates creía que los soldados seguían a los líderes que demostraban ser competentes y conocedores. Jenofonte escribió sobre las grandes cualidades que el filósofo atribuía a un strategos: “Debe ser ingenioso, activo, cauto, severo y de

---

14. THE GE WORK-OUT

Autor: David Ulrich y Steven Kerr Ron Ashkenas. Editorial Mc Graw-Hill 2012

mente aguda; amable y a la vez cruel, franco e intrigante al mismo tiempo, capaz de mostrar cautela y de sorprender, espléndido y rapaz, generoso y mezquino, [y] diestro en la defensa y el ataque”. Otras cualidades de liderazgo que los griegos consideraban necesarias incluían: “Entusiasmo, integridad... dureza...

imparcialidad... resistencia y humildad”. La inteligencia es crucial, lo mismo que la “sabiduría, producto de la experiencia”.

Los filósofos entendían que los strategoi podían surgir de cualquier organización y que las exigencias del liderazgo varían poco con la tarea. En un diálogo con el soldado Nicomáquides, Sócrates le señaló que “un buen negociante sería un buen general”, por sus similitudes: Unos y otros deben seleccionar gente para tareas específicas, castigar a los transgresores y recompensar a los virtuosos, motivar a otros y ganarse su buena disposición, aferrarse a lo que han ganado y trabajar con empeño. Sócrates afirmaba que el paralelismo era significativo porque los negociantes se centran en las ganancias y detestan las pérdidas, como debe hacerlo todo general de valía. <sup>Referencia15</sup>

## 7.2 MARCO CONCEPTUAL

**DESPERDICIO:** Es todo aquello representado en objetos, tiempos, movimientos, transportes, reprocesos, sobre stocks mermas y demás cosas que se presentan en el día a día dentro de los procesos organizacionales que no le aportan valor al cliente, es decir que estén o no este el cliente no está dispuesto a pagar más por un artículo en virtud de estos.

**VALOR PRODUCTIVO O AGREGADO PARA EL CLIENTE:** Son todas aquellas actividades, insumos y servicios que la compañía le otorga al cliente en virtud de la venta de sus productos y que facilitan la transacción y complementan la satisfacción de los usuarios.

**SOBREPEDIDO:** También conocido como sobre stock hacer referencia a comprar o almacenar más productos de los necesarios para la venta.

---

<sup>15</sup> *(Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction*  
Autor John Adair Kogan Editorial Page Publishers © 2010

**REPOSICION:** Es la actividad que permite llenar los estantes o anaqueles con los productos que los clientes retiraron al momento de la compra.

**FLUJO:** Al desarrollar el flujo continuo, sin manipuleos y en lotes mínimos. El producto fluye rápidamente a través de procesos conectados y no interrumpidos

**PULL:** El proceso posterior determina la cantidad y el momento de la entrega del proceso anterior. Sólo se entrega lo que se va a necesitar y así se evitan supuestos.

**TACTO:** Es la búsqueda y logro de procesos armoniosos. Los recursos se adaptan al ritmo del cliente.

**CERO DEFECTOS:** Es Mejorar y estabilizar todos los procesos dentro de la compañía. Cero defectos en producto y en procesos.

**POKA YOKE:** significa precauciones y sistemas técnicos simples diseñados para evitar que se cometan errores cuando se realiza una acción o se toma una decisión incorrecta.

**7.3 MARCO TEMPORAL:** El desarrollo de esta investigación se llevara a cabo en el primer semestre de 2014, más concretamente entre los meses de febrero y mayo, en este último se entregaran los resultado y el respectivo informe del mismo.

Históricamente la compañía ha pasado de ser una cadena de 3 megatiendas el siglo pasado a una importante cadena de 33 establecimientos comerciales en el país. En el año 2000 la Organización Corona se asoció con el grupo Falabella de Chile cediéndole el 49% de las acciones de la compañía. De ese país se importaron varios modelos de desarrollo tecnológico ampliamente difundidos en todos los países donde Falabella tiene presencia los cuales se adaptaron a las necesidades y condiciones del mercado colombiano y a la forma que de trabajar que ya traía la compañía. De este mismo país se importaron los formatos de las tiendas, la distribución de las salas de ventas en cuanto a estantería, espacios para transitar, muebles y exhibiciones, colores y logotipos utilizados para promocionar la compañía y todo tipo de imágenes y símbolos que representan a la organización. Llego el logo de la casa a acompañar los avisos luminosos exteriores y la publicidad. En cuanto a la dotación de los empleados se cambió el antiguo overol enterizo por un jean, una camisa y un chaleco con el fin de darle una mejor presentación a los empleados y una imagen más seria y acorde al objeto social de la compañía frente a sus clientes. Aun el eslogan se cambió y se adaptó al que maneja toda la corporación chilena. Esta alianza le permitió a la compañía no solo fortalecerse económicamente sino adquirir la experiencia y la

madurez de una filiar experta en el mercado del retail y evolucionar para convertirse en la gran cadena que es hoy en día.

Con este presente la compañía se prepara para asumir el reto de tener 50 tiendas en el 2016 manteniendo una imagen corporativa basada en el servicio y la excelente calidad de sus productos.

De esta forma el propósito general de la compañía es Desarrollarse con innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría a través del canal de venta que el cliente escoja, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir los sueños y proyectos de sus clientes.

Esto hacer parte de la visión de Sodimac bajo la cual pretende ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción que, mediante el mejoramiento de la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, los clientes, los trabajadores y los proveedores en América.

#### **7.4 MARCO ESPACIAL**

Desde sus orígenes en Colombia, Sodimac ha evolucionado, de la primera tienda de 1.900 metros, localizada en Bogotá en la Avenida de las Américas, a una pujante cadena con 33 tiendas en diecisiete ciudades del país: Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Palmira, Pereira, Santa Marta, Valledupar y Villavicencio.

El constante crecimiento y expansión le ha permitido situarse entre las primeras veinticinco empresas del país.

Así como en el negocio de venta al detal (retail) hay categorías como farmacias, supermercados y almacenes de ropa, entre otras, Sodimac Colombia lidera la categoría de mejoramiento del hogar. <sup>Referencia16</sup>

De igual modo, disponemos de un moderno Centro de Distribución (Cedis) ubicado en el municipio de Tenjo (Cundinamarca).

Este centro cuenta con los más modernos estándares de normas internacionales como ventilación natural, planta de tratamiento de aguas lluvias y aguas residuales con un proceso anaeróbico, que permite entregar aguas tratadas al medio ambiente, cubiertas traslúcidas para disminuir el uso de energía eléctrica, sensores de movimiento para la activación de la iluminación, entre otros aspectos.

## **8. METODOLOGIA.**

Con base en los diferentes niveles de conocimiento científico esta investigación tiene un corte exploratorio-Descriptivo. Esto ya que le investigador realiza una observación directa y una recopilación de información en el objeto de estudio sin adentrarse en profundidad en todas las variables que tiene el objeto de estudio, es decir que de manera superficial se evaluara dicho objeto y se describirán las situaciones problemáticas que se observan y se procederá a analizar la información y condicho análisis se efectuaran algunos aportes y conclusiones que den respuesta a las preguntas planteadas en el problema objeto de esta investigación.

### **8.1 POBLACION Y MUESTRA**

Homecenter es una cadena de megatiendas perteneciente al formato denominado grandes superficies dedicada a la distribución y comercialización de productos para el mejoramiento del hogar, está conformada por 33 tiendas repartidas por 21 de las principales ciudades y municipios de Colombia y algunas intermedias. Cuenta con un centro de Distribución ubicado en el municipio de Tenjo Cundinamarca en el cual se han implementado los más altos estándares de calidad conocidos a nivel internacional y una oficina de apoyo a tiendas conformada por más de 400 empleados y dividida por departamentos funcionales que trabajan en equipo para fortalecer y soportar las actividades diarias de las tiendas y del Centro de Distribución.

Esta es la distribución por ciudades:

**Tabla 9. Distribución por ciudades del objeto de estudio**

(Tenjo Cundinamarca)	Centro de Distribución
Bogotá	7 Tiendas: Sur, Dorado, Cll 80, Norte, Cedritos, Suba, Calima. 1. Stand a lone
Soacha	1 Tienda: Centro Comercial Mercurio.
Chía	4 Tienda
Medellín	1 Tienda.
Rio negro	1 Tienda.
Envigado	1 Tienda.
Manizales	1 Tienda.
Bucaramanga	1 Tienda.
Villavicencio	1 Tienda.
Armenia	1 Tienda.
Pereira	1 Tienda.
Barranquilla	2 Tiendas Ubicadas en el norte y sur de la ciudad.
Cali	2 Tiendas Ubicadas en el norte y sur de la ciudad.
Neiva	1 Tienda
Valledupar	1 Tienda
Montería	1 Tienda
Cartagena	1 Tienda
Cúcuta	1 Tienda
Ibagué	1 Tienda
Palmira	1 Tienda
Santa Martha	1 Tienda

Toda esta cadena de establecimientos es el lugar de trabajo de más de 7.400 empleados directos y más de 600 entre temporales y outsourcing que trabajan día a día por la satisfacción de los clientes de la cadena.

Dentro de las tiendas se distingue dos grandes divisiones o departamentos como son el departamento de ventas y del departamento de operaciones los cuales están dirigidos por jefes y coordinadores. Cada tienda cuenta con un gerente responsable de la los resultados de la misma y en quien recae la responsabilidad del desempeño del establecimiento. Por encima de estos están los gerentes de distrito los cuales tienen asignadas algunas zonas del país y tiene la tarea de gerenciar las tiendas que estén ubicadas en esas zonas geográficas dando lineamientos y planificando el desarrollo de la cadena dentro de ese entorno social, geográfico y cultural.

Dentro del equipo de apoyo a tiendas se pueden distinguir 5 ramas o grandes grupos funcionales como son la Gerencia Comercial, La Gerencia de operaciones, La Gerencia Financiera y Administrativa, la Gerencia de Gestión Humana y la gerencia de Desarrollo, cada una de esta subdividida en departamentos funcionales.

Y sobre toda esta estructura esta la Gerencia General de la compañía.

Imagen 7. Organigrama de la compañía



Informe de gestión 2012 – Homecenter

Organigrama de la Compañía

Para la toma de la muestra de esta investigación se determinó la entrevista telefónica o el desarrollo de un cuestionario de 2 preguntas a un empleado escogido al azar de cada uno de los niveles jerárquicos de la compañía (1) operario (1) coordinador, (1) jefe y un Gerente para el caso de las tiendas de fuera de la ciudad de Bogotá Para el caso de la ciudad Capital se visitaron 3 tiendas escogidas aleatoriamente y las entrevistas fueron efectuadas personalmente. Para el caso de las oficinas de apoyo a tiendas se entrevistaron a 20 personas que voluntaria y amablemente decidieron responder el cuestionario. Por las condiciones de tamaño y dispersión geográfica de la empresa, los temores relacionados con represarías que puedan tener los empleados en caso de decir cosas que vallan en detrimento de los intereses de los jefes y otros factores se consideró que lo ideal es utilizar métodos aleatorios que permitan conocer la opinión de las personas en todos los niveles.

## **8.2 RECOLECCION DE LA INFORMACION**

El lunes 25 de marzo se al departamento de procesos enviar un correo masivo a las tiendas solicitando llegar a operarios, jefes y coordinadores de área una pequeña encuesta de dos preguntas con el fin de conocer la opinión de los empleados en relación con su manera de ver la implementación de la filosofía lean dentro de la organización y su visión con respecto a los resultado obtenidos y los factores que ellos consideran dificultan dicha implementación, Como no todos los empleados tienen correo electrónico se pido ayuda a los coordinador y jefe responder la encuesta y aplicarla a un operario escogido al azar. Se le aclaro a dentro del correo que los fines de esta encuesta son pedagógicos y se pidió solo diligenciar algunos datos demográficos sin revelar las identidades de las personas que respondieron.

Al miércoles 9 de abril se recolecto la información donde se observó que solo habían dado respuesta de 8 de las 19 plazas encuestadas. Ante esto el jueves 10 y el viernes 11 de abril se inició una labor de llamadas directas a las tiendas para ubicar a los responsables de cada área y departamento y solicitar la ayuda con la información.

La respuestas de los gerentes fueron obtenidas por medio de la Gerente de Procesos de Sodimac quien accedió a facilitar el estudio y entrego los cuestionarios el 11 de abril.

En total se obtuvieron 84 personas encuestadas en las tiendas y 20 en las oficinas de apoyo a tiendas para un total de 104 personas.

La encuesta contiene dos preguntas básicas que son que buscan obtener y medir la percepción de los empleados a nivel nacional en cuanto a la implementación de la filosofía lean y las razones por las cuales ellos consideran no se aplican ni se implementa de manera óptima.

Las preguntas que se efectuaron fueron:

- ¿En su diario vivir observa usted que los lineamientos y directrices que da el departamento de procesos se cumplen a plena cabalidad en su lugar de trabajo?
- Cuál es la razón que le dificulta a usted llevar a la práctica los lineamientos y cambios propuestos por el departamento de procesos de Sodimac Colombia y adaptarlos a su trabajo diario.

1) Falta de tiempo

2) No hay suficiente conocimiento del tema.

3) Le parece mejor la forma como se ven y se hacen las cosas actualmente.

4) No se siente lo suficientemente motivado a cambiar

5) No le parecen importantes para el desarrollo de su trabajo

### **8.3 ANALISIS DE LA INFORMACION**

Para el análisis de la información se van a tener en cuenta variables cuantitativas que permitan conocer de manera porcentual la distribución de frecuencias correspondiente a las tiendas donde más se acentúa el problema de estudio objeto de este estudio y se tratara de establecer algunos aspectos cualitativos como el sexo y la edad de los empleados que contestaron la encuesta dada con el fin de establecer si estos aspectos tiene alguna inferencia en los resultados de la investigación.

### **8.4 PRESENTACION DE LA INFORMACION**

Durante el 2013 Sodimac desarrollo su programa de capacitaciones e implementación de la filosofía Lean en todas sus departamentos, área y tiendas de ventas, dicha filosofía se constituye en la brújula o guía que marcara la pauta o los lineamientos en cuanto a la forma de llevar a cabo los procesos dentro de la organización, Se brindaron cursos en todas las tiendas y en OAT (Oficina de apoyo a tiendas) donde se impartió la instrucción referente al Lean Básico, el método de las 5<sup>a</sup>, el Kaizen y la manera correcta de ir implantado los lineamientos

de esta filosofía en la forma de actuar y desarrollar las tareas en todas las áreas de la compañía.

Por temas de presupuesto y el elevado costos que representa al personal del departamento de procesos viajar a cada ciudad para hacer seguimientos sobre el nivel de implementación de la filosofía o tendencia administrativa dicho personal solo pudo viajar una vez por año a cada tienda en el país, en esta visita se brindó la capacitación magistral, se dieron algunos ejemplos y le dieron las directrices a los coordinadores y jefes y les marcaron las pautas para los futuros seguimientos relacionados con la implantación.

Con base en esto se asignó al personal del departamento de prevención y perdidas quienes por cuestiones del cuidado del inventario deben viajar constantemente a las tiendas la respectiva responsabilidad de verificar el cumplimiento de los objetivos, las metas, las tareas y hacer la una evaluación de los avances observados en cuanto a dicha implementación.

De esta forma el 2013 cerró con los resultados porcentuales expuestos en el siguiente cuadro donde se detallan las tiendas, el nivel de progreso obtenido en términos porcentuales según el criterio del personal encargado, los meses evaluados (Enero a Diciembre) y un resultado final de la cadena equivalente al 94.23%, es decir que según este cuadro la empresa está muy cercano a la meta de implementación equivalente al 95% esperado en toda la cadena.

Con base en esta información y para el desarrollo de este estudio se decidió efectuar un sondeo de opinión en todas las tiendas para conocer la percepción de los empleados en cuanto a su forma de ver que tan implantado en el día a día de su trabajo ven ellos dicha filosofía y esto fue lo que se encontró.

Tabla 10. Nivel de implementación Filosofía Lean en las tiendas Homecenter a 2013.

<b>NIVEL DE IMPLANTACION LEAN EN LAS TIENDAS A 2013</b>											
<b>TIENDA</b>	<b>FEBREI</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIE</b>	<b>OCTUB</b>	<b>NOVIEN</b>	<b>Total</b>
San Juan	86,00%	94,00%	95,83%	75,00%		73,17%	75,00%	75,0%	70,83%	73,17%	82,84%
Barranquilla	93,48%	89,13%	77,78%	94,74%	94,44%	80,95%	95,83%	87,5%	84,00%	76,00%	87,97%
Monteria	89,58%	86,00%	83,33%			96,00%	88,00%	96,0%	84,00%	92,00%	89,07%
Bello	92,00%	95,92%	83,33%	83,33%		72,00%	92,00%	100,0%	100,00%	78,26%	89,55%
Sur	91,49%	91,67%	74,47%	91,30%	95,83%	91,67%	95,65%	96,0%	82,61%	95,83%	89,76%
Suba	98,00%	89,80%	86,96%	73,91%	73,91%	96,00%	87,50%	96,0%	96,00%	96,00%	90,41%
Palmira	66,67%	86,96%	94,74%	94,74%	95,83%	90,91%	100,00%	95,2%	91,30%	90,00%	90,45%
Villavicencio	91,11%	82,61%	86,36%	95,45%	95,83%		92,00%	88,0%	96,00%	92,00%	91,10%
Neiva	91,84%	85,71%	91,67%	95,83%	92,00%	96,00%	96,00%	80,0%	88,00%	100,00%	91,22%
Bucaramanga	83,67%	85,11%	100,00%	95,83%	100,00%	95,83%	100,00%	91,3%	91,67%	92,00%	92,01%
Cartagena		95,83%	89,13%	79,17%		95,65%	100,00%	95,5%	100,00%	91,30%	92,89%
Cali Norte	95,74%	100,00%	70,83%	100,00%		100,00%	96,00%	100,0%	95,83%	73,17%	93,28%
Norte	93,88%	72,00%	91,67%	95,83%		100,00%	96,00%	100,0%		100,00%	93,83%
Calle 80	96,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	96,00%		100,0%	84,00%	78,26%	94,98%
Armenia					90,91%	80,00%	100,00%	100,0%	100,00%	100,00%	95,21%
Ibagué	92,00%	93,88%	91,30%	91,30%	96,00%	96,00%	100,00%	100,0%	100,00%	100,00%	95,50%
Cedritos	86,36%	93,18%		94,44%		100,00%	95,65%	100,0%	100,00%	100,00%	95,98%
Pereira	100,00%	100,00%	100,00%	96,00%	92,00%	88,00%	88,00%	96,0%	96,00%	96,00%	96,00%
Molinos	93,48%	100,00%	100,00%	100,00%	96,00%	100,00%	96,00%	96,0%	92,00%	88,00%	96,21%
Envigado	88,00%	98,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,0%	96,00%	100,00%	97,31%
Dorsado	97,96%	98,00%	100,00%	86,96%	95,65%	96,00%	100,00%	100,0%	100,00%	100,00%	97,62%
Calima		90,48%	94,74%	100,00%		100,00%	100,00%	95,5%	100,00%	100,00%	97,65%
Barranquilla 2	93,75%	100,00%	100,00%		100,00%		95,65%	100,0%	96,00%	100,00%	97,65%
Santa Marta	100,00%	95,92%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,0%	88,00%	100,00%	97,96%
Industriales	97,96%	100,00%	100,00%	87,50%	100,00%	100,00%	96,00%	100,0%	100,00%	100,00%	98,32%
Cucuta	97,22%	97,96%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	96,0%		100,00%	98,64%
Cali Sur		100,00%	95,83%	95,83%	100,00%	100,00%	100,00%	100,0%	96,00%	100,00%	98,65%
Valledupar	100,00%	98,00%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,0%	92,00%	100,00%	98,88%
Soacha	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%		100,00%	90,5%	100,00%	100,00%	99,05%
Manizales	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	92,00%	100,00%	100,0%	100,00%	100,00%	99,33%
<b>Total</b>	<b>93,37%</b>	<b>94,13%</b>	<b>91,95%</b>	<b>93,66%</b>	<b>96,42%</b>	<b>93,97%</b>	<b>96,02%</b>	<b>95,87%</b>	<b>93,56%</b>	<b>94,14%</b>	<b>94,23%</b>

**Archivo maestro de control Departamento de Procesos Sodimac Colombia.**

Una vez efectuada la encuesta y con un intervalo de confianza del 95% se obtuvieron las siguientes observaciones:

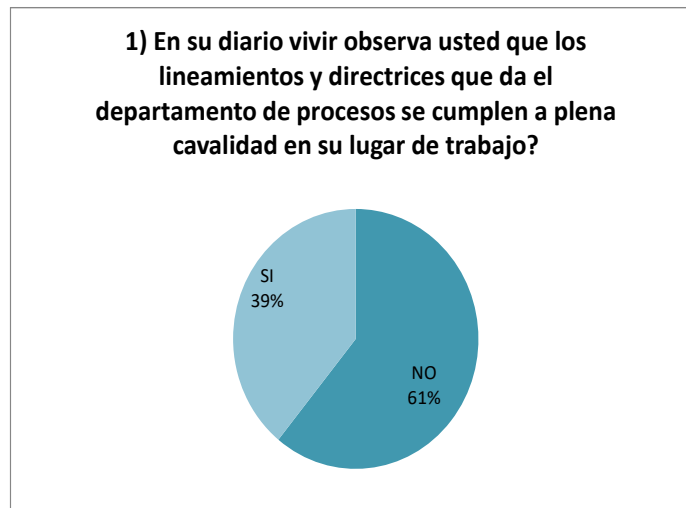
De las 104 personas encuestadas con respecto a la primera pregunta el 61% de los entrevistados consideran que los lineamientos del departamento de procesos no se aplican en el diario vivir que cada uno de ellos tiene en su respectiva dependencia.

A pesar la las capacitaciones, y el esfuerzo de la organización este resultado puede sugerir que aún se dista mucho de alcanzar los niveles de eficiencia en implementación que la compañía necesita y difiere con los resultado obtenidos en el 2013 donde se indica que la filosofía lean está implantada en un 94.23%

El 61% de los encuestados manifiesta no ver en su diario vivir que los lineamientos dados por el departamento de procesos se lleven al pie de la letra, en

aquellas personas a quienes la encuesta se les práctico por medio de una entrevista afirmaron ver aun desperdicios en aspectos como el tiempo, mercancía para la venta en forma de mermas y roturas por temas de manipulación y movimientos de los productos dentro de las tiendas, desorden en la presentación y exhibición de los productos en algunas secciones y desplazamientos innecesarios.

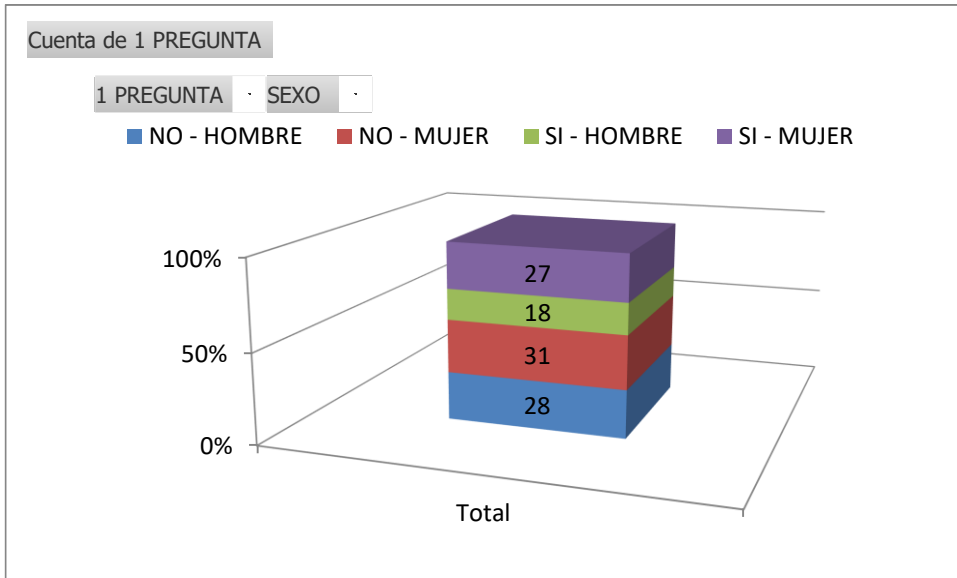
**Grafico 1 Distribución porcentual de la muestra respecto a la pregunta No. 1**



Encuesta 25 de marzo a 9 abril empelados Sodimac Colombia.

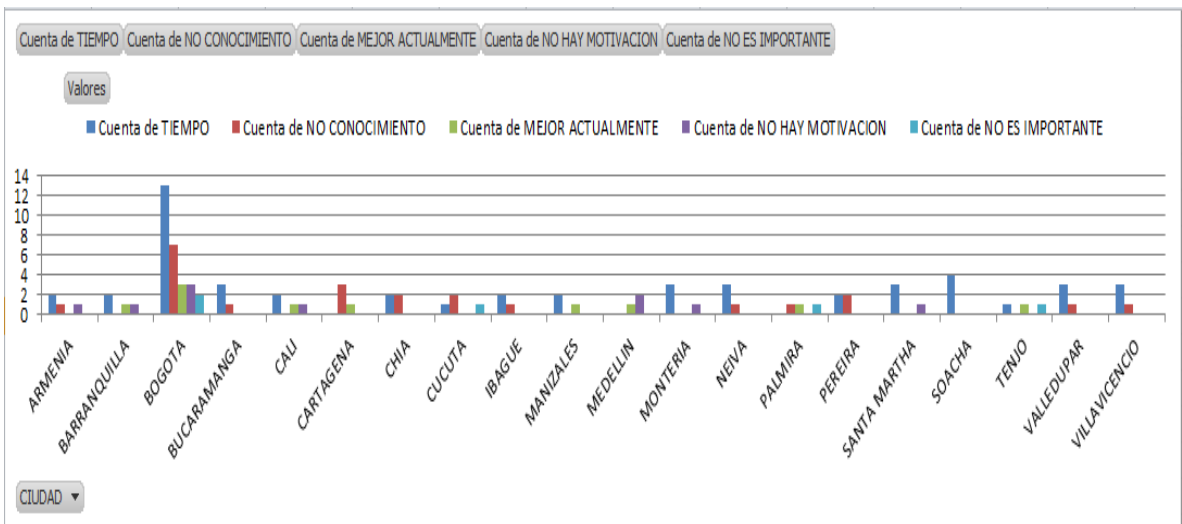
Revisando la información por la variable sexo de los entrevistados, se puede observar que la proporción de las personas que no ven implementada la filosofía en la compañía en cuanto a hombre y mujeres está bastante similar, dicha percepción equivale (28 y 31%) del total de los encuestados respectivamente mientras entre que las personas que si lo ven se puede notar que las mujeres son más susceptibles a notar estos cambios.

**Grafico 2. Proporción del personal discriminado por sexo que observa o no la implementación de los procesos lean en Sodimac Colombia.**



Encuesta 25 de marzo a 9 abril empelados Sodimac Colombia.

**Gráfico 3. Razones por las cuales las personas en Sodimac Colombia No siguen e implementas los lineamientos establecidos por el departamento de procesos en la compañía.**



Cuando se les pregunta a las personas las razones por las cuales se les dificulta implementar los parámetros y lineamientos dados por el departamento de

procesos se observó en la mayoría de las ciudades una atribución por parte de los empleados a la falta de tiempo de conocimiento. La ciudad de Bogotá es donde estas razones predominan mayormente y el mismo fenómeno se observa en Soacha y Chía poblaciones bastante aledañas a la capital.

Razones como la falta de motivación o el no considerarlo importante se hicieron manifiestas en una menor proporción.

## **8.5 DEFINICION DEL TIPO DE ESTUDIO Y DEL TIPO DE INVESTIGACION**

### **8.5.1 TIPO DE ESTUDIO**

Dado el poco conocimiento y experiencia que tiene el investigador en el manejo de procesos e implementación de filosofías administrativas el tipo de estudio que se plantea en esta investigación es de tipo exploratorio ya que se limita solamente a describir el problema plantado por medio de la recolección de algunos datos tomados del objeto de estudio.

### **8.5.2 TIPO DE INVESTIGACION.**

Dada la naturaleza del estudio de tipo cualitativo se usara el método analítico Sintético para efectos de este estudio.

## **9. PRESENTACION DE LA PROPUESTA**

### **9.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Propuesta para dar mayor flexibilidad y rapidez a la implementación de las directrices brindadas por el departamento de procesos de Sodimac Colombia a los demás departamentos de la organización.

### **9.2 VISION DE LA PROPUESTA**

Con esta propuesta se busca contribuir con ideas sencillas y fáciles de realizar y de poco presupuesto a el crecimiento de la cultura corporativa en cuanto a la capacidad de su personal de buscar mecanismos que faciliten adaptar cualquier filosofía y cambio que la compañía en los próximos años desee implementar, con el fin de continuar siendo líderes en el mercado y el mejor lugar para darle vida a los hogares colombianos.

### **9.3 MISION DE LA PROPUESTA**

Esta propuesta se busca queremos hacer un llamado a los jefes y líderes de la organización para entender y creer que con pequeños cambios de mentalidad y de forma de hacer las cosas se puede realmente vivir la cultura y la filosofía que la empresa quiere que vivamos y hagamos de esta una verdadera manera de sentir y de hacer las cosas todos los días.

### **9.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Evidenciar el hecho que no son necesarias las grandes inversiones para ver cambios en la compañía, ya que los pequeños cambios pueden ayudar a motivar las grandes transformaciones.

Mostrar algunas alternativas que podrían ayudar a los jefes y líderes de la organización a implementar y adoptar fácilmente los cambios y las políticas propuestas por el departamento de procesos.

Brindar ideas que sean motivadoras y gestoras de grandes cambios en la forma como el personal ve y vive la cultura de la organización.

Dinamizar por medio de algunas tesis los procesos de cambio necesarios en toda organización que desea continuar liderado el mercado.

## **9.5 JUSTIFICACION**

Una empresa como Sodimac líder del mercado y con presencia en la mejores plazas del país aparte de unos lineamientos para hacer las cosas debe asegurarse de innovar en sus procesos y debe garantizar que dichas innovaciones e implementaciones se cumplan y sean parte del diario vivir de sus funcionarios, pues en ultimas el que estos lineamientos sean vivos en cada uno de las personas será la imagen real que un cliente cada día más exigente percibirá de la organización.

## **9.6 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

Con base en los resultados del sondeo se evidencia que en los almacenes de Bogotá se acentúa una la falta de aceptación de los lineamientos y directrices dados por el departamento de procesos para el desarrollo de estos dentro de la tiendas y la oficina central, las principales razones para que esto se esté presentado según el mismo sondeo de opinión son la falta de tiempo y falta de conocimiento.

Frente a esto es necesario tener en cuenta que Bogotá es una de las plazas más grandes del país para la compañía y por lo tanto el nivel de trafico de clientes y de operaciones necesarias para llevar a cabo el desarrollo del negocio, se hace más grande que en las otras ciudades. Por su puesto esto no puede ser una excusa para no hacer las cosas ni asimilarlas conforme a la visión de la compañía pero si puede ser la pauta para empezar a desarrollar estrategias que permitan mejorar la percepción y la realidad de las personas respecto a los lineamientos emitidos por el departamento encargado.

En este orden de ideas es importante que la compañía al igual que en todos estos años fortalezca el liderazgo de su personal por medio de técnica como las expuestas en el libro LAS CUALIDADES DEL LIDER allí se indica que Los líderes eficaces combinan el uso del “poder duro” y el “poder suave” para lograr el “poder inteligente”. Con ello el autor se refiere a que en la organización no basta con que sus líderes sean inteligentes en el sentido de un alto coeficiente intelectual, es necesario que tengan dominio de sí mismos, empatía con sus compañeros, estén abiertos al aprendizaje y al cambio ya que de cada uno de ellos puede extraer conocimiento y experiencia y enfocar esto como insumo para el aprendizaje y el desarrollo de las habilidades propias y del grupo que le sigue.

En este orden de ideas se propone como parte de este estudio que aparte de los cargos jerárquicos establecidos como los jefes y los coordinadores el departamento de procesos desarrolle tácticas que le permitan identificar a estas personas que por naturaleza poseen estas cualidades de líder y

dentro de sus mismas dependencias sean cultivadas y puestas en favor del buen desarrollo de los procesos y la cultura organizacional.

sería ideal identificar estos recursos, motivarlos y fomentar dentro de los equipos un liderazgo natural y sin imposiciones jerárquicas de manera que aquellos que sigan al líder lo hagan de buena manera y sin más pretensiones que la consecución de los objetivos que beneficiaran a todo el grupo.

En este orden de ideas los jefes deben adoptar la posición de acompañamiento de los procesos, motivadores de los líderes, y guardas de los procesos más que rivales o desplazados de aquellos que ejerzan el liderazgo, es decir, la autoridad y el liderazgo pueden estar en cabeza de diferentes miembros del grupo pero debe coexistir y complementarse para mantener una cultura de armonía y trabajo en equipo. Referencia 16

Los coordinadores y jefes deben delegar el liderazgo operativo en aquellas personas que tengan este potencial, para dedicarse al desarrollo del liderazgo estratégico de la compañía. Es decir deben ser las personas idóneas para plantear los objetivos, las metas, la dirección, los propósitos de cada área o departamento y deben ser personas en la capacidad de formar equipos altamente productivos con sus líderes.

Para ello se debe salir de la formalidad, se deben dejar las capacitaciones y cursos tediosos y hacer del aprendizaje una cultura desarrollada por métodos

modernos como el expresado por Dave Ulrich, Steve Kerr y Ron Ashkenas en su libro *Work-Out*. En dicho libro los autores hablan acerca del método utilizado por la General Electric para resolver sus problemas de burocracia, economizar costos y fomentar una cultura organizacional más eficaz y competitiva y dar soluciones rápidamente a los problemas cotidianos.

El libro plantea que por medio de reuniones comunitarias de los líderes con sus grupos se puede escuchar a la gente, determinar por qué se hacen las cosas y si no hay una razón de peso para hacerlas buscar la forma de eliminar tareas que no contribuyan a los procesos y que por el contrario estén trayendo cargas adicionales a los empleados, también se busca que las soluciones a los problemas partan de las ideas de las personas que día a día efectúan la operación y están de expuestos a los problemas.

Con un buen liderazgo, escuchando a las personas, planteando unas metas claras, unos propósitos bien definidos que le apunten a contribuir a la visión de la compañía se puede encontrar el camino para que los cambios propuestos por el Departamento de procesos <sup>Referencia 17</sup>

se digieran más fácilmente en el día a día. Los procesos fluyan más fácilmente y las personas adapten los cambios más rápidamente a la cultura organizacional.

Sería interesante no cargar al personal con reuniones y charlas tediosas, allí sería interesante el papel de los jefes y líderes los cuales podrían buscar algunos espacios de tiempo dentro de la jornada laboral como el break de las onces o unos minutos del almuerzo para tocar temas relacionados con los problemas que la gente ve laboralmente en su día a día y la forma como podrían llegar a soluciones concertadas, también sería interesante preguntarse en equipo como estamos hoy, como nos gustaría estar, que nos hace falta para estar como queremos, que

necesitamos para lograrlo y en medio de la informalidad de las charlas buscar las soluciones para mejorar.

En el día a día de las tiendas los tiempo son limitados, hay que desarrollar varias tareas al tiempo y desarrollar las tareas o procesos que el cliente no ve (alistar mercancía, movilizarla, trámites administrativos, reuniones etc.) y aquellas que el cliente ve y que son la imagen de la compañía ante este. (La asesoría, la venta, brindar información)

La falta de tiempo sumada con el estrés y otros factores que afectan al individuo como persona puede minimizar las fortalezas maximizar las debilidades. Por ellos y con base en lo expuesto en el libro Ahora, descubra sus fortalezas de Marcus Buckingham y Donald O. el cual hace referencia a que La mayoría de los programas de desarrollo de las organizaciones se centra en el manejo de Las debilidades. Muchos trabajadores sienten que sus talentos no se aprovechan al máximo.

Las organizaciones a menudo exacerban este problema con un pensamiento estratégico Defectuoso, basado en dos suposiciones erróneas: <sup>Referencia16</sup>

---

17. *(The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy And attacking organizational Problems – Fast!)* por Dave Ulrich, Steve Kerr y Ron Ashkenas McGraw-Hill © 2002

\*Cualquier persona puede adquirir los conocimientos y las habilidades requeridos para Ser bueno en casi cualquier trabajo.

\*Las personas se desarrollan más efectivamente cuando neutralizan sus debilidades.

Este enfoque provoca que las compañías gasten demasiado en entrenamientos, juzguen erróneamente el desempeño y hagan intentos interminables por complementar la falta de habilidades. Utilizar los recursos humanos eficientemente significa posibilitar a los empleados a desarrollar sus fortalezas. Para ayudar a su compañía a contratar, evaluar y desarrollar talentos mediante la potenciación de fortalezas en lugar de la corrección de debilidades, adopte dos nuevas suposiciones: Referencia 18

\* Cada individuo posee habilidades diferentes y permanentes.

\* Los individuos pueden desarrollarse mejor mediante la potenciación de sus fortalezas.

El secreto del éxito es aprovechar sus fortalezas y lidiar con sus debilidades. Su nivel de madurez, su habilidad de autoevaluación y factores externos como su ambiente de trabajo y las personas que lo rodean, influyen en sus resultados. Mire en su interior de forma práctica para identificar sus fortalezas.

Desarrolle sus talentos mediante el estudio, la práctica y la adquisición de las habilidades apropiadas. Construya su carrera y busque actividades en la vida que se basen en esas fortalezas.

Con base en lo anterior los líderes podrían dentro de sus estrategias buscar las mejores fortalezas de las personas y maximizarlas. Por ejemplo si una persona es buena para hacer trámites administrativos, llenar formatos, ingresar información al sistema y otras tareas más que el vender y a otra le va muy bien con los clientes, es de carácter afable, tiene buena comunicación y carisma para la venta y los dos son vendedores, se podría redistribuir tareas y colocar a aquella persona que es

más hábil en la venta a atender más horas a los clientes y la otra persona dedicarle más tiempo a las demás tareas, es decir se podría formar una simbiosis de ayuda mutua y colaboración benéfica para los dos, cada uno estaría desarrollando al máximo sus fortalezas y las debilidades de los dos quedarían minimizadas y no afectaría con tanta incidencia el diario vivir de los empleados.

Aunque en la cultura de la organización está incluida la AUSTERIDAD Y LA SENCILLEZ como un valor fundamental el autor Mark Blyth en su libro AUSTERIDAD expone 3 razones básicas por las cuales esta no es conveniente:

**1. No funciona en la práctica** – El dinero tiene que seguir fluyendo en proporciones

Justas dentro de una economía. Todos pueden estar en una crisis de deuda, pero no pueden todos dejar de gastar al mismo tiempo. Cuando los asalariados tienen que aceptar reducciones de salario para beneficio del bien mayor, terminan gastando menos y perpetuando el ciclo. <sup>Referencia18</sup>

**2. Los efectos de la austeridad se sienten de manera diferente a través de la Distribución del ingreso** – Los recortes del gasto del Estado por lo general repercuten más fuerte en la parte más baja de la escala de distribución del ingreso que en los que más ganan. Las políticas de austeridad crean inadvertidamente clases de súper ricos y súper pobres.

**3. Todos no pueden ser austeros al mismo tiempo** – Los defensores de la austeridad suponen que lo que es bueno para el todo también es bueno para las partes. Ésta es la falacia de la composición. Si todos dejan de gastar al mismo tiempo, la economía se estanca y nadie gana.

Es evidente que si las empresas dejan de gastar las personas y las mismas empresas consumirán menos y esto desencadenara una recesión económica ya

---

18. *Austeridad (Austerity: The History of a Dangerous Idea)* Editorial Oxford UP © 2013

que al consumir menos las empresas producirán menos y las personas perderán su empleo. El autor tiene una posición completamente en contra de la austeridad, sin embargo en Sodimac creemos que se pueden lograr grandes cosas usando pocos recursos, por ello y en aras de mantener un mejor contacto y acercamiento entre el departamento de procesos y el personal de la empresa se puede utilizar las mismas herramientas que la empresa tiene pero dándole acceso a más usuarios de la mismas los cuales de forma responsable pueden hacer uso de estas para llevar a cabo procesos de comunicación, aprendizaje y retroalimentación.

Por ejemplo la herramienta eléctrica Skype, permite muchas formas de comunicación, no solo por medio de texto sino también por medio de video conferencias, Chats privados, llamada etc. Por el costo de cada licencia y el uso irresponsable de algunas personas está reservado para algunos usuarios como jefes y coordinadores en particular y no todas las personas tienen un acceso directo a la herramienta, sin embargo si estos responsables de área o departamento quisieran podrían crear espacios de tiempo y momentos especiales en que sus dirigidos podrían interactuar con las personas de área de procesos, manifestar sus dudas, preguntas, inquietudes y aportes directamente al personal de este departamento y de esta forma el gasto en viajes se reduciría y no sería necesario depender del departamento de Prevención y Perdidas para hacer seguimientos que están sujetos a la opinión subjetiva y parcializada de este personal que no tiene una injerencia directa con la implementación de las políticas y procedimientos.

Cuando la comunicación es abierta y directa entre quienes están haciendo los procesos y quienes dirigen y dan la pauta para la ejecución de los mismos se puede tener un mayor control y seguimiento de lo que se está haciendo y la información recopilada se vuelve mas confiable y le permitirá a los gestores implementar más fácil y rápidamente los cambios y correcciones que consideren necesarias. Esto contribuirá sin duda a que la comunicación se integre a la cultura y cuando cada persona entienda que es lo que se espera de ella y los directivos comprendan las razones por las cuales las cosas no se dan como en los planes se trazó se podrán hacer los cambios mas rápidamente y contribuirá a la flexibilidad que la empresa necesita, esta última característica indispensable en una empresa que trabaja con la filosofía Lean.

Esta propuesta está acorde con lo plantea por los autores Viktor Mayer-Schönberger y Kenneth Cukier en su libro Big Data quienes afirman que parte de la revolución tecnológica de las comunicaciones que hemos visto en esta última década, se avecina una gran revolución en la información donde las empresas tendrán unas bases de datos tan grandes y robustas que ya no tendrán que trabajar con muestras poblacionales pues van a poder contar con todos los datos

para analizar y procesar toda la información relacionada con algún fenómeno o hecho en particular.

Por ello sería bueno que Sodimac entrara en esta tendencia e incorporara a su base de datos todas aquellas inquietudes que su personal tiene que le pueden aportar al mejor aprovechamiento de las oportunidades de mejoramiento.

La idea con todas estas alternativas es implementarlas en un lapso de un año, en el cual se deben efectuar los controles y seguimientos necesarios para evaluar el mejoramiento o estancamiento de las mejoras y poder retroalimentar el proceso con miras de lograr avanzar en las nuevas metodologías de trabajo propuestas en este estudio. Referencia 19

#### **9.7 PERTINENCIA DE LA PROPUESTA TECNOLÓGICA**

Esta propuesta es pertinente porque está sustentada en metodologías que en otras empresas reconocidas a nivel mundial como la General Electric han tenido éxito y las han llevado a tener el liderazgo de sus mercados y solucionar sus problemas internos de funcionamiento, se basan en un trabajo serio y responsable de los jefes y líderes con los cuales la organización cuenta los cuales son personas profesionales y capacitados para el desarrollo de las metas organizacionales y por lo tanto pueden con su entusiasmo y empeño lograr los cambios propuestos y porque no implica mayores costos para su implementación, más que valores económicos requiere de trabajo, cambio de mentalidad, profesionalismo e inspiración y deseo de alcanzar la visión de la organización.

#### **9.8 CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION**

Una vez evaluada la propuesta y teniendo en cuenta factores como el mundial de fútbol donde la mente de las personas está dispersa y concentrada en otras cosas la propuesta podría implementarse a partir del mes de agosto. En este mes podría empezar a contactarse a los líderes de cada área y departamento, a los jefes y coordinadores para plantearles las nuevas ideas y mejoras, plantearles la necesidad del cambio y diseñar en conjunto los instrumentos mecanismos para el

---

19. Big Data Una revolución que transformará nuestra manera de vivir, trabajar y pensar. Por Víctor Mayer-Schönberger y Kenneth Cukier Houghton Mifflin © 2013

desarrollo de los planes y tareas.

La primera fase podría ir hasta el mes de diciembre donde se daría a conocer a todos los funcionarios el propósito de la iniciativa, se harían las pruebas piloto y se haría el seguimiento necesario y las retroalimentaciones que esto implique. En el mes de diciembre aprovechando la unión de grupo por la despedida del año se el departamento debe tomar una muestra aleatoria de empleados y debe evaluar si estos han visto realmente los cambios en si diario vivir o que inquietudes y sugerencias tienen para poder corregirlo a tiempo.

El siguiente medio año hasta el mes de julio de 2015 y superada la fase inicial debe ser el año donde se recoja la cosecha y se perciba en el ambiente laborar el nuevo cambio.

Para el mes de septiembre en la encuesta de clima organizacional seguramente se debe ver reflejado el éxito de la propuesta.

En el siguiente diagrama de Gantt podemos apreciar mejor el cronograma de actividades.

## 9.8 CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION

**Tabla 11.** Diagrama de Gantt para el cronograma de actividades de Implementación.

ACTIVIDADES Y TIEMPO ESTIMADA DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA													
MESES													
TAREA	PLAZO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14
REUNIONES CON JEFE Y COORDINADORES DE AREA	UN MES	█											
SENCIBILIZACION DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS	DOS MESES		█	█									
CONCERTACION DE LA METODOLOGIA A USAR	DOS MESES			█	█								
DISEÑO DE HERRAMIENTAS, INDICADORES Y MECANISMOS DE CONTROL	DOS MESES			█	█								
PRUEBAS PILOTO	DOS MESES				█	█							
AJUSTES Y CORRECCIONES DEL PROCESO	UN MES					█							
IMPLEMENTACION DE LAS PROPUESTA EN LAS TIENDAS Y DEPARTAMENTOS	TRES MESES						█	█	█				
SEGUIMIENTOS Y RETROALIMENTACION	CINCO MESES							█	█	█	█	█	
RETROALIMENTACION FINAL AL PROCESO	UN MES											█	
ANALISIS DE RESULTADOS	UN MES												█

## 9.9 PRESUPUESTO

Tabla 12 Presupuesto del proyecto.

<b>PRESUPUESTO PROYECTO INVESTIGACION MEJORA TECNOLOGICA IMPLEMENTACION FILOSOFIAS ADMINISTRATIVAS EN HOMECENTER</b>		
<b>GASTOS</b>		
<b>Personal</b>		
Horas laborales destinadas a la investigación (240 horas de investigación y recolección de la información)	\$	<b>2.540.000</b>
\$ 2.540.000	240	
Asistencia 8 horas personal área de procesos Lean	\$	<b>100.000</b>
\$ 3.000.000	240	
<b>Alimentación</b>		
10 Almuerzos durante el curso de capacitación	\$	68.000
\$ 8.500	C/U	
Refrigerios	\$	15.000
En promedio 1500 por sesión del curso	\$	<b>83.000</b>
<b>Papelería</b>		
150 impresiones	\$	7.500
1 esfero	\$	1.500
Fotocopias	\$	8.000
CD	\$	3.000
Total papelería	\$	<b>20.000</b>
<b>Transporte</b>		

3,400 por sesión	\$	34.000
Transportes adicionales trabajo de campo	\$	15.000
	\$	<b>49.000</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$</b>	<b>2.792.000</b>

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1 CONCLUSIONES

- Ante la falta de tiempo para implementar y mantener los lineamientos establecidos por el departamento de procesos, el estrés laboral y el bajo conocimiento que manifestaron tener algunas dependencias y tiendas de la cadena Homecenter, el hecho de implementar herramientas y técnicas que mejoren la comunicación, estimular el trabajo en equipo para lograr metas conjuntas y fortalecer el liderazgo natural dentro de cada grupo de trabajo pueden ser herramientas que bien dirigidas y utilizadas contribuyan al fortalecimiento de los procesos y a la interiorización de las filosofías establecidas por el departamento de procesos y la incorporación de las mismas a la filosofía de la compañía.
- El departamento de procesos debe hacer mas acompañamiento y trabajo de campo en las tiendas de Bogotá con el fin de asegurar los procesos de implementación de filosofías y tendencias administrativas en el lugar de trabajo con el fin de garantizar que las implementaciones que se hagan aparte de quedar en la memoria de los funcionarios por medio de la teoría aprendida en las capacitaciones también se evidencie en la manera de trabajar y en los puestos de trabajo de cada uno de los colaboradores. Es ideal que mediante la observación directa, las entrevistas y la verificación en campo de trabajo el personal de procesos pueda establecer los pros y los contras de las implementaciones, conjuntamente con el personal involucrado dialogue y encuentre alternativas y soluciones a los obstáculos y dificultades que impiden desarrollar el trabajo y marquen una hoja ruta o guía para continuar trabajando en conjunto por el desarrollo de la cultura organizacional y los procesos conforme a los establecido por la estrategia de la compañía.
- Conforme a lo observado en la encuesta se evidencia que Bogotá y su zona metropolitana es la plaza más vulnerable a los síntomas y causas del problema a pesar que este está presente en todas las plazas del país, por ello requiere una especial atención y mayor cuidado y al tratarse de tiendas con demasiado flujo de procesos e información pueden resultar planes de acción susceptibles de aplicar en tiendas y departamentos de menor tamaño como lo existentes en las demás ciudades donde se ubica la cadena.
- El liderazgo del mercado mantenido por la empresa es primordial para el desarrollo de la visión y la misión de la compañía, por lo tanto es necesario cuidarlo y garantizarlo aun en los más pequeños detalles, por lo tanto y

dando alcance a la inversión que la compañía hace en capacitaciones e implementaciones administrativas y de procesos es necesario encadenar dichas capacitaciones a una verificación real y efectiva que permita garantizar al 100% que todos los lineamientos se cumplan y se lleven de manera correcta.

- En el desarrollo de los procesos que cada empleado desarrolla en su día a día laboral es necesario aprovechar las fortalezas y cualidades que ellos como seres individuales y únicos poseen. Aquellas debilidades que todos como seres humanos tenemos deben ser manejadas de tal manera que no influyan en el desarrollo de las competencias y los aportes laboral que cada persona hace a la consecución de las metas. Por ello aparte de los cursos de capacitación es necesario un trabajo ms personalizado con jefes y líderes que dote a estos últimos de herramientas que permita identificar fortalezas, debilidades, actitudes de liderazgo y dominio de grupo. Con dichas herramientas puede ser más fácil acompañar la filosofía o tendencia administrativa de una rigurosa practica y acompañamiento en el lugar de trabajo y se puedan identificar más fácilmente las falencias y necesidades del personal para verdaderamente acoplarse a la formas de trabajar y de hacer las cosas que Sodimac ha establecido.

## **10.2 RECOMENDACIONES**

- Si la organización necesita que los cambios en la forma de trabajar y de asimilar la filosofía administrativa cambie rápidamente y sea asimilado de una manera natural por el personal y de esta forma la cultura organizacional se viva realmente al interior de la empresa es necesario que el departamento de procesos establezca anexo a las capacitaciones un trabajo de campo y acompañamiento a los empleado de cada área para escucharlos, encontrar conjuntamente aquellos factores que son vistos como obstáculos para el desarrollo de las actividades de implementación y aseguramiento de conocimiento que garantice que lo aprendido en la teoría se pone en la práctica en cada uno de los diferentes de apartamentos.
- Cada Área o departamento tiene unos proceso diferentes, un personal con distintas necesidades y maneras de ver la vida, diferentes maneras de pensar acerca de la forma de hacer las cosas, por ello no es lo mismo la implementación de una filosofía para un departamento de ventas que para un departamento de recibo de mercancía por ejemplo.
- Cada grupo y área de empleados necesita un acompañamiento diferente y sobre todo una retroalimentación práctica y no teórica sobre el conocimiento que se les ha transmitido.

- Antes de promover cualquier corriente administrativa o cambio en la forma de desarrollar los procesos el departamento encargado de estos podría hacer algunas pruebas piloto en las tiendas, departamento y áreas con mayor movimiento de operaciones con el fin de observar todos los posibles inconvenientes y dificultades que estos cambios puedan traer, de igual forma las bondades y ventajas que estos cambios puedan traer al proceso de innovación y una vez subsanadas y minimizadas las dificultades y comprobado el éxito y buen funcionamiento de los cambios replicarlos a las demás dependencias de la organización.
- Herramientas como el liderazgo y Work Out las cuales han sido éxito ampliamente comprobado por varias organizaciones en la aplicación de sus procesos pueden complementarias y útiles a la hora de hacer cambios en al manera de hacer cambios en los procesos, por ellos es recomendable estudiarlas, analizar sus ventajas y desventajas, el costo que estas tendrían para la empresa en caso de decidir implementarse y el posible impacto benéfico que estas pueden traer a la organización.

## 11. BIBLIOGRAFIA

W. Chan Kim y Mauborgne Renée (Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant) Harvard Business School Press Copyright 2005. Grupo Editorial Norma 332 P

Roberts Bryan y Berg Natalie Walmart Perspectivas esenciales y lecciones prácticas de la empresa minorista más grande del mundo (Walmart: Key Insights and Practical Lessons from the World's Largest Retailer) Editorial Kogan Page © 2012. 240 P

Wall Chuck El cliente es quien Manda Cómo aprovechar su poder (Customer CEO: How to Profit from the Power of Your Customers) Editorial Bibliomotion © 2013 224 P.

Marsh Peter La nueva revolución industrial Consumidores, globalización y el fin de la producción masiva (The New Industrial Revolución: Consumers, Globalization and the End of Mass Producción) Editorial Yale UP © 2012. 320 P

Documento Interno Sodimac Colombia Programa Lean Formación Lean Básico.

Ulrich David y Kerr Ron Steven Ashkenas .THE GE WORK-OUT Editorial Mc Graw-Hill 2002 400 P.

Kogan John Adair Liderazgo estratégico Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction Editorial Page Publishers © 2010 144 P.

Nye Joseph y Oxford Jr. LAS CUALIDADES DEL LIDER (The powers to Lean) por University Press (USA) © 2008 240 P.

Buckingham Marcus y Donald O. Clifton Ahora, descubra sus fortalezas Free Press © 2001 272 P.

Mayer Víctor Big Data Una revolución que transformará nuestra manera de vivir, trabajar y pensar. Schönberger y Kenneth Cukier Houghton Mifflin © 2013 256 P

## TABLA DE IMÁGENES

		<b>Pág.</b>
IMAGEN 1	IMAGEN CORPORATIVA SODIMAC COLOMBIA	8
IMAGEN 2	UBICACIÓN GEOGRAFICA SEDE PRINCIPAL HOMECENTER CLL 80 NEGOCIO DE SODIMAC COLOMBIA DISTRIBUIDO POR FAMILIAS O LINEAS	8
IMAGEN 3	DE PRODUCTO	11
IMAGEN 4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SODIMAC COLOMBIA S.A.	14
IMAGEN 5	CULTURA CORPORATIVA SODIMAC COLOMBIA S.A. - HOMECENTER	17
IMAGEN 6	PILARES SOBRE LOS CUALES SE SUSTENTA EL METODO SE LAS 5 A	59
IMAGEN 7	ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA	69

## LISTA DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
TABLA 1	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM	21
TABLA 2	FACTORES DE ÉXITO DEL MERCADO	34
TABLA 3	PNDERACION PRINCIPALES COMPETIDORES SODIMAC COLOMBIA	35
TABLA 4	JUSTIFICACION DE PONDERACIONES TABLA 3	36
TABLA 5	ANALISIS DOFA DE HOMECENTER SODIMAC COLOMBIA	38
TABLA 6	ANALISI DOFA ENTRE EL SUJETO Y EL OBJETO A INVESTIGAR	48
TABLA 7	ANALISIS DOFA ENTRE EL OBJETO A IVESTIGAR Y EL SUJETO	50
TABLA 8	ANALISIS DOFA ENTRE EL INVESTIGADOR Y SU EQUIPO	52
TABLA 9	DISTRIBUCION POR CIUDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO	67
TABLA 10	NIVEL DE IMLEMENTACION DE LA FILOSOFIA LEAN EN LA TIENDAS HOMECENTER 2014	69
TABLA 11	DIAGRAMA DE GANTT PARA EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION	86
TABLA 12	PRESUPUESTO DEL PROYECTO	87

## GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1 Distribución porcentual de la muestra respecto a la pregunta No. 1	74
Gráfico 2. Proporción del personal discriminado por sexo que observa o no la O no la Implementación de los procesos lean en Sodimac Colombia.	75
Gráfico 3. Razones por las cuales las personas en Sodimac Colombia Sigue o implementa Los lineamientos establecidos por el departamento de procesos en la compañía.	75