



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
SECCIONAL TUNJA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1732

Plan de Mejora Makro Supermayorista S.A.S

Reestructuración de Procesos de Entrega y Recibo de Mercancía en las Tiendas Makro

Estefanía Bedoya González

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Tunja

2023

Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Justificación	6
Pregunta de Reflexión	7
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Estudio de la Empresa	9
Breve Historia	9
Misión	10
Visión	10
Filosofía Corporativa	10
Formula Makro	13
Estructura Organizacional	14
Antecedentes	17
Recolección de Información	22
Diagnóstico	24
Plan de Mejora	29
Objetivos	29
Iniciativas estratégicas	29
Metas	30
Indicadores para medir resultados	30
Estrategias para implementar el plan de mejora	31
Cronograma	31
Recomendaciones	32
Conclusiones	33
Referencias	34

Resumen

Makro Supermayorista S.A.S. es una empresa con una larga trayectoria en el mercado, con un amplio reconocimiento gracias a su amplio portafolio de productos, enfocados a los diferentes tipos de clientes. Cabe destacar que la empresa cuenta con múltiples áreas, las cuales tienen diferentes funciones con el fin de cubrir todos los aspectos relacionados con la generación de competitividad de la compañía.

Fue posible evaluar el estado interno y externo de Makro, destacando fortalezas, pero al mismo tiempo, debilidades internas como la deficiencia del proceso de entrega y recibo de mercancía, debido a que este se desarrolla de una forma obsoleta, sin poder hacer un seguimiento adecuado, generando así demoras o la no entrega de los productos, lo que repercute en un desabastecimiento total o parcial, y esto trae consigo la fuga de clientes.

Para superar esta debilidad, se plantea la sistematización de este proceso, a través de la herramienta digital con la cual ya cuenta la empresa, definiendo franjas horarias de entrega; posteriormente realizando capacitaciones a las tiendas y proveedores y haciendo seguimientos constantes para evaluar su efectividad. Con esto, se espera reducir en un 30% la demora en el desarrollo del proceso y garantizar el abastecimiento permanente en las tiendas.

Palabras Clave: Competitividad, Procesos, Sistematización, Herramienta digital, Abastecimiento.

Abstract

Makro Supermayorista S.A.S. is a company with a long history in the market, with a wide recognition thanks to its broad portfolio of products, focused on different types of customers. It should be highlighted that the company has multiple areas, which have different functions in order to cover all aspects related to the generation of competitiveness.

It was possible to evaluate the internal and external state of Makro, emphasizing strengths, but at the same time, internal weaknesses such as the deficiency of the process of delivery and receipt of merchandise, because this is developed in an obsolete way, without being able to make a proper follow-up, thus generating delays or non-delivery of products, which results in a total or partial stock shortage, and this brings with it the leakage of customers.

In order to overcome this weakness, we propose the systematization of this process, through the digital tool that the company already has, defining delivery time slots, then training stores and suppliers, and performing constant monitoring to evaluate its effectiveness. With this, it is expected to reduce by 30% the delay in the development of the process and guarantee the permanent supply in the stores.

Key words: Competitiveness, Processes, Systematization, Digital tool, Sourcing.

Introducción

La práctica empresarial corresponde al primer eslabón para la entrada al mundo laboral, en donde es posible aplicar en un contexto real, los conocimientos obtenidos a lo largo del programa académico; generar interacciones con un equipo de trabajo; comprender los procesos organizacionales; y adquirir responsabilidades, con las cuales, se espera obtener de su desarrollo, un resultado positivo.

La empresa Makro Supermayorista S.A.S hace parte del grupo SHV (Steenkolen Handels Vereniging), esta, fue fundada en el año 1968 en Países Bajos bajo el modelo de Cash and Carry. Esta empresa cuenta con una larga trayectoria en Colombia, gracias a su llegada en 1995. Desde este año, hasta la actualidad, se han abierto al público 22 tiendas, las cuales disponen dentro de su portafolio de venta, con una gran cantidad de productos alimenticios y no alimenticios, a precios competitivos, lo que lo convierte en un aliado estratégico tanto para clientes profesionales, como individuales.

Gracias a la globalización, Makro ha podido innovar algunos procesos internos para facilitar así la lectura de los datos, toma de decisiones y desarrollo de las actividades. A pesar de esto, la empresa presenta oportunidades de mejora sobre áreas tales como Recibo de Mercancía, debido a que el proceso actual para la recepción de los productos es anticuado, lo cual ralentiza esta actividad, o en el peor de los casos, puede llegar al punto en que la tienda se quede desabastecida de productos determinados, lo cual, al final del ejercicio, generara repercusiones en la venta. Por esto, se plantea reestructurar los procesos de entrega y recibo de mercancía en las tiendas Makro a nivel nacional, a través de la presentación de estrategias claras y escalables en el tiempo con el fin de hacer más eficiente el proceso anteriormente mencionado.

Justificación

Actualmente, Makro cuenta con un sistema de planeación de recibo de mercancía anticuado, debido a que la programación con proveedores para que entreguen los productos en las tiendas no se encuentra sistematizada. Esto ha provocado que, en el momento en que los vehículos ya se encuentran en tienda, a la espera de que les reciban la mercancía, se encuentren con que las órdenes de compra están cerradas, por lo cual para, que sea posible el recibo por parte de la tienda, deben realizar la solicitud al área comercial, y esta, al área de planeación de demanda para generar una orden de reemplazo.

El proceso anteriormente mencionado, al tener que realizarse manualmente puede ocasionar, en el mejor de los casos, retrasos para que la mercancía ingrese en tienda.; en el peor, el proveedor habrá incurrido en gastos logísticos innecesarios por una mercancía que la tienda no puede recibir, así como romper la cadena de frío de los productos, según sea el caso; y para la tienda, podría significar el desabastecimiento total o parcial de productos determinados; por lo cual, también va a verse afectada la venta, además de que los clientes pueden optar por dirigirse a la competencia donde si encuentran el producto que buscan.

Realizando una reestructuración sobre los procesos de entrega y recibo de mercancía, se busca reducir los tiempos en el desarrollo de los procesos, así como brindar a los proveedores una herramienta de fácil uso, con la cual puedan verificar previamente el estado de las ordenes y agendar, en horas determinadas la entrega, según la categoría a la cual corresponda el producto. Para el caso de las tiendas, esta reestructuración puede traer beneficios tales como la preparación previa de los espacios de exhibición y almacenamiento de los productos, así como la capacidad de notificar previamente al proveedor en caso de que se presente la novedad de no poder recibir por motivos de realización de inventario general.

Pregunta de Reflexión

¿Cómo se puede llevar a cabo la reestructuración de procesos de entrega y recibo de mercancía para que el desarrollo del proceso sea más eficiente y se reduzcan los imprevistos?

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de mejora para la empresa Makro Supermayorista S.A.S a partir del estudio de los procesos organizacionales logrando mejorar los procesos tanto internos como externos con el fin de lograr una mayor eficiencia.

Objetivos Específicos

- Detallar información general y específica de la empresa Makro Supermayorista S.A.S para su posterior análisis.
- Identificar el estado de la empresa a través del desarrollo de matrices DOFA, MEFE y MEFI.
- Definir el plan de mejora a través de estrategias asertivas que permitan el fortalecimiento de las áreas y el incremento de la competitividad.

Estudio de la Empresa

Breve Historia

Makro es una cadena mayorista que hace parte del grupo SHV, una compañía familiar fundada en el año 1896 en Amsterdam, Países Bajos, gracias a la unión de 8 empresas productoras de carbón, lo cual genera para este país un gran impulso económico. Durante el siglo XX, esta compañía decide ampliar sus negocios, y hasta la fecha invierte en varias empresas que se organizan de forma descentralizada, donde pueden garantizar su operación cerca de sus clientes de forma diversificada. Hasta la fecha, SHV cuenta con un amplio portafolio de compañías, tales como ERIKS, Mammoet, Makro, Nutreco, NPM Capital, ONE-Dyas, SHV Energy y Kiwa; con presencia en 58 países y más de 55.000 empleados (Makro - Quiénes Somos, s. f.).

Durante la década de 1960, la economía se encuentra en auge. Los supermercados, centros comerciales y almacenes se encontraban surgiendo de manera veloz, por lo cual SHV encuentra en esto, una gran oportunidad para diversificar sus operaciones. Por esto, en el año 1968 Makro inicia operaciones en Amsterdam bajo el formato Cash and Carry, venta de bienes de consumo al por mayor. Así mismo, deciden innovar con el “Pasaporte Makro” una membresía para clientes mayoristas y minoristas que se encuentren registrados en la Cámara de Comercio.

Esta empresa estaba enfocada en crecer de forma sostenible en el tiempo, por lo cual, en 1970, expande operaciones a más países europeos como Bélgica, Inglaterra, España, Polonia y República Checa. En 1972 deciden llegar al continente latinoamericano, abriendo su primera tienda en Brasil. En 1988 continua su expansión por el continente sudamericano en Argentina. Para el año 1989 decide incursionar en el mercado asiático, iniciando operaciones en Tailandia, Taiwán, Indonesia, Malasia, Filipinas y China. En 1992 continúa su expansión en Latinoamérica

con la apertura de tiendas en Venezuela, y finalmente llega a Colombia en 1995. En 1997 toma la decisión de terminar sus operaciones en Europa y en Asia en 2014, esto, con la finalidad de concentrar su enfoque en las tiendas sudamericanas.

En el año 2014 Makro decide redireccionar sus operaciones para todo tipo de cliente, debido a que estaban desaprovechando grandes oportunidades de venta con el cliente individual, por lo cual, a partir de este año, Makro se convierte en un supermercado para todos. Actualmente Colombia cuenta con 22 tiendas Makro, distribuidas a lo largo del país en 15 ciudades (Shv, 1989).

Misión

Impulsar de manera sostenible el progreso de nuestra gente, aliados y entorno (Makro - Quiénes Somos, s. f.).

Visión

Convertirnos en el aliado más relevante para HoReca y familias (Makro - Quiénes Somos, s. f.).

Filosofía Corporativa

Documentos internos de Makro (2023) señalan que esta empresa tiene una filosofía institucional muy clara en cuanto a resaltar los valores que califican a cada uno de sus miembros por ser parte de SHV. Son los valores, junto estrategias y métodos bien determinados, aquellos que los diferencian del resto, además de ser de gran importancia para asegurar el éxito continuo y garantizar el bienestar de cada colaborador que hace parte de la empresa. Los valores más importantes para Makro y SHV se describen a continuación.

Valores Corporativos

Lealtad e integridad

- Hacer lo mejor posible
- Ser honesto
- Confianza en los colaboradores.
- Los clientes y proveedores confían en la compañía.
- Se trabaja mejor en equipo.
- Ser amigables.
- La lealtad es un factor importante.
- De los errores se aprende.

Igualdad

- Siempre se trata a los demás con respeto.
- Escuchar las opiniones e ideas de los demás.
- Todos pueden desarrollar sus talentos.

Salud y seguridad

- No importa lo que suceda, siempre se trabaja con seguridad.
- Todos en la compañía son responsable de su propia seguridad, y de la seguridad de los otros.
- Al identificar algo inseguro, se toman medidas al respecto.
- Cuidado mutuo entre cada miembro de la compañía.

Medioambiente

- Interés en el cuidado del medio ambiente.
- Minimización de desechos.
- Se recicla donde es posible.

Estrategia

- Crecer gracias a los resultados: A través de la optimización del negocio y mantenerse alerta ante las oportunidades. Trabajar como un equipo para conseguir mejores resultados. Mantenimiento de la jerarquía y la burocracia al mínimo (Makro, 2023).
- Conseguir cuota y nicho de mercado: En la búsqueda de nichos de mercado no se invertirá en modas o tendencias generales. Lo ideal es lograr establecerse como líderes en el mercado (Makro, 2023).
- Invertir en las personas: Esto significa confiar en sus colaboradores, dar responsabilidad a cada empleado, estimular la creatividad y la iniciativa propia, dirigir y formar al personal (Makro, 2023).

Método

- Gestionar el cambio: El cambio crea oportunidades. Hay que analizar el cambio, discutirlo con otros, enfrentarse a sus propios conceptos y evaluarlos. Es necesario contemplar el cambio como el oxígeno de la empresa y gestionarlo con comprensión y sabiduría (Makro, 2023).
- Buscar lo inusual: Lo inusual es interesante, es un reto para el intelecto y el espíritu creativo. Invitan a sus trabajadores a buscar lo inusual y comprobar cómo puede aportar a la compañía (Makro, 2023).

- Escuchar, aprender y reaccionar: Escuchando las ideas y pensamientos de los otros es posible ampliar los horizontes. Aprender es escuchar antes de hablar. Luego de escuchar y aprender, se debe reaccionar (Makro, 2023).
- No complicar las cosas: Las elecciones y decisiones pueden ser difíciles, no complicadas (Makro, 2023).

Formula Makro

Makro se encuentra posicionado como un eficiente canal de distribución para sus proveedores, y como un canal para lograr cubrir en la totalidad, las necesidades de sus clientes.

Figura 1

Fundamentos básicos de la empresa Makro Supermayorista S.A.S



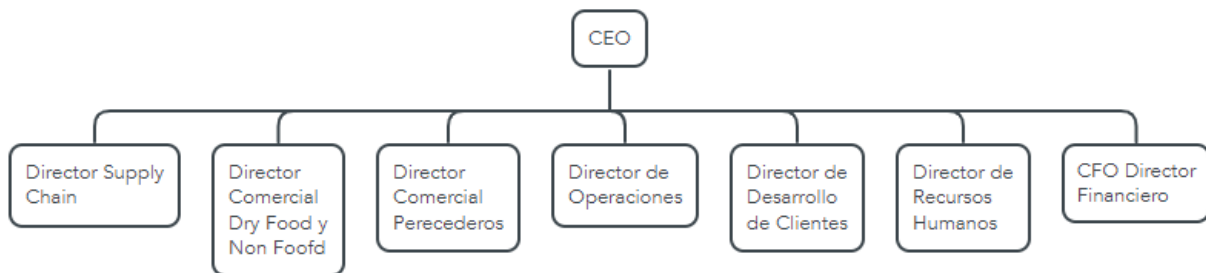
Nota. El gráfico representa la base sobre la cual se centra la propuesta de valor de Makro, enfocado desde la adquisición de los productos a través de los proveedores, procesos operativos y los clientes a los cuales apuntan. Tomado de página interna Makro.

Estructura Organizacional

En Makro, la operación administrativa a nivel nacional se encuentra centralizada en OST (Oficina de Soporte a Tienda), aquí, el principal objetivo se centra en el apoyo en las operaciones de las tiendas, con el fin de garantizar el funcionamiento adecuado de las operaciones, y con esto, el éxito del negocio. En Colombia, la compañía se encuentra bajo la dirección de Nicolás Tobón (CEO), quien es el representante de Makro Colombia ante SHV.

Figura 2

Estructura del Management Team



Nota. El gráfico representa la estructura del Comité de Alta Dirección de Makro, quienes se encargan de garantizar la realización de las operaciones de forma eficiente siguiendo los objetivos regionales y de SHV. Adaptado de Área de Recursos Humanos Makro y Página interna.

Como se muestra anteriormente, la estructura organizacional se encuentra dividido en direcciones, estas son:

- Dirección de Supply Chain: Se divide en Logística e Importaciones y Supply Chain (Planeación de Demanda), las cuales se encargan de administrar los procesos relacionados con el transporte de la mercancía hacia cada tienda, transferencias de productos entre tiendas, logística de abastecimiento y control de las importaciones directas (Makro, 2023).
- Dirección Comercial: Se encuentra dividida en Alimentos, No alimentos y Perecederos. Esta área está encargada de buscar, seleccionar y sostener las relaciones comerciales con los proveedores con el fin de ofrecer gran variedad de productos a precios competitivos (Makro, 2023).
- Dirección de Operaciones: Esta área se encarga del seguimiento y control de indicadores, procedimientos, concesiones, estaciones de servicio y cumplimiento de políticas de operaciones. Dentro de esta área se encuentra también Prevención y Pérdidas, la cual se encarga de asegurar y proteger el personal y los activos de la organización. Ingeniería hace parte también de la dirección de Operaciones, y cuenta con la función de controlar la expansión de Makro a nivel nacional (Makro, 2023).
- Dirección de Desarrollo de Clientes: Se encarga principalmente de contactar a clientes profesionales, tanto nuevos como en etapa de desarrollo, para ofrecer el portafolio que posee la empresa; así mismo, brinda una comunicación directa, servicio profesional y soluciones estratégicas (Makro, 2023).
- Dirección de Recursos Humanos: Esta área está encargada de proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía; esto, a través del cumplimiento de las normas y procedimientos según los valores corporativos (Makro, 2023).

- Dirección Financiera e ICT: Se encuentra encargada de gestionar la administración de recursos financieros de la empresa; proveer y garantizar los servicios informáticos de soporte a la gestión de cada área de la empresa e identificar las nuevas tecnologías para adaptarlas según la necesidad de la compañía; velar por el cumplimiento de la reglamentación de orden contable, tributario, societario y cambiario en la compañía; proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económica-financiera (Makro, 2023).

Antecedentes

Con la llegada del COVID-19 en el año 2020, llegaron también un sinnúmero de cambios en el sector retail, puesto que, lugares de esparcimiento como hoteles, restaurantes, casinos, cafés, quienes son clientes claves para empresas mayoristas como Makro, tuvieron que cerrar sus puertas de manera temporal o permanente durante este primer año. Este cambio repentino causó diferentes hábitos sobre el consumo, donde la demanda de alimentos aumentó de forma inesperada, así como el aumento de las compras por internet y los domicilios. Esto generó la necesidad de migrar el enfoque a aquellos clientes individuales, es decir, las familias, quienes adquieren productos en cantidades más pequeñas y para consumo inmediato.

Durante esta temporada de pandemia, con la liquidación de múltiples empresas y negocios, se evidenció el fenómeno de que varias personas fueron despedidas de su trabajo, por lo cual, surgió una gran variedad de emprendimientos de diversos tipos. Así mismo, al haber una incertidumbre constante sobre el futuro, los consumidores comenzaron a buscar productos con precios que mejor se adaptaran a sus bolsillos, a su vez, enfocaron las compras en productos de mayor oferta; esta es una característica que al día de hoy continúa en auge.

Cabe destacar también que con el crecimiento inflacionario, Makro comenzó la búsqueda de proveedores un poco más pequeños que sean capaces de ofrecer productos de calidad a precios bajos con el fin de poder ser el aliado ideal para clientes de todos los niveles socioeconómicos. Así mismo, desde hace varios años ha venido generando productos de Marca Propia, los cuales son maquilados según las necesidades del mercado, donde se puede destacar que estos se enfocan en ser mucho más económicos que las marcas comerciales, por lo cual, se puede afirmar que Makro cuenta con un portafolio bastante amplio que no discrimina la capacidad adquisitiva de cada cliente.

Dentro de las grandes cadenas mayoristas, uno de los factores que aseguran el éxito del negocio, y la competitividad, es el abastecimiento de los productos. Por esto, las grandes empresas como lo es Makro Supermayorista S.A.S. cuenta con un proceso de compra y recibo de mercancía establecido, así como diferentes métodos de abastecimiento que se adaptan a las necesidades del mercado. Sin embargo, dentro de estos procesos, se presentan oportunidades de mejora.

Actualmente, el primer paso antes de iniciar el proceso de compra, es la negociación con proveedores sobre los productos y marcas que son representativas y competitivas en el mercado gracias a que presentan características específicas con precios líderes.

Cuando se tienen definida la negociación, sobre los productos que se van a comprar, se realiza el proceso de codificación, es decir, crear el producto en el sistema, ingresando información del artículo como su peso, código de proveedor Makro, razón social, tamaño del producto y de la caja en la cual irá empacado, número de código de barras (EAN), registro sanitario si presenta, número de partida arancelaria, IVA y temperatura de manipulación. El área de Category Management es el responsable de realizar el proceso anteriormente mencionado luego de que se ha realizado una evaluación de competitividad en precios y posteriormente, una verificación de calidad por las áreas de Impuestos, Pricing, Supply Chain y Calidad.

Únicamente los productos aprobados, activos e incluidos en las matrices de surtido pueden ser comprados. Por lo cual, una vez el producto ya existe dentro del sistema, se procede a realizar la compra de este. Todas las órdenes de compra manuales se generan por los Auxiliares de Supply Chain asignados a cada categoría, por solicitud del área comercial, tiendas o planeación, brindándole la información necesaria al auxiliar como proveedor, productos, cantidades y tiendas.

Según experiencia propia durante la práctica, para generar la solicitud de pedido y realizar la compra de los artículos, existen 3 métodos de abastecimiento, los cuales se mencionan a continuación:

- **Reposición automática (Replenishment):** Luego de haber verificado si el artículo involucrado está en matriz de surtido y parametrizado para este tipo de reposición, se utiliza la funcionalidad del sistema automáticamente para la asignación, con base en el comportamiento histórico de ventas o el pronóstico de la demanda, así como las frecuencias de entrega del proveedor registradas en la herramienta.
- **Reposición comercial:** Cada vez que se realice una negociación especial de "compras de oportunidad" con un proveedor (por escasez de productos en el mercado, alza de precios, promociones y ofertas) o cuando no entregue la totalidad de la mercancía que le haya sido solicitada inicialmente (y su abastecimiento no sea suficiente para esperar a la siguiente reposición automática), el Comprador debe generar la solicitud para generar una orden de compra.
- **Reposición por sugerido de tiendas:** Las tiendas podrán enviar al Comprador un sugerido de compra de determinados productos en caso de ventas para clientes puntuales, pronóstico de rotación de las unidades o dinámicas comerciales planeadas directamente con el proveedor por motivos de entrega de muestras y actividades que se encuentran programadas para dar a conocer las marcas.

Posteriormente, en el momento en que ya se ha generado el pedido, los proveedores tendrán la posibilidad de visualizar en determinadas plataformas, el código y descripción del artículo, cantidad requerida del artículo por cada tienda, lugar de entrega del pedido (Centro de Distribución, Centro de Acopio o Tienda), y fecha mínima y máxima de entrega del pedido.

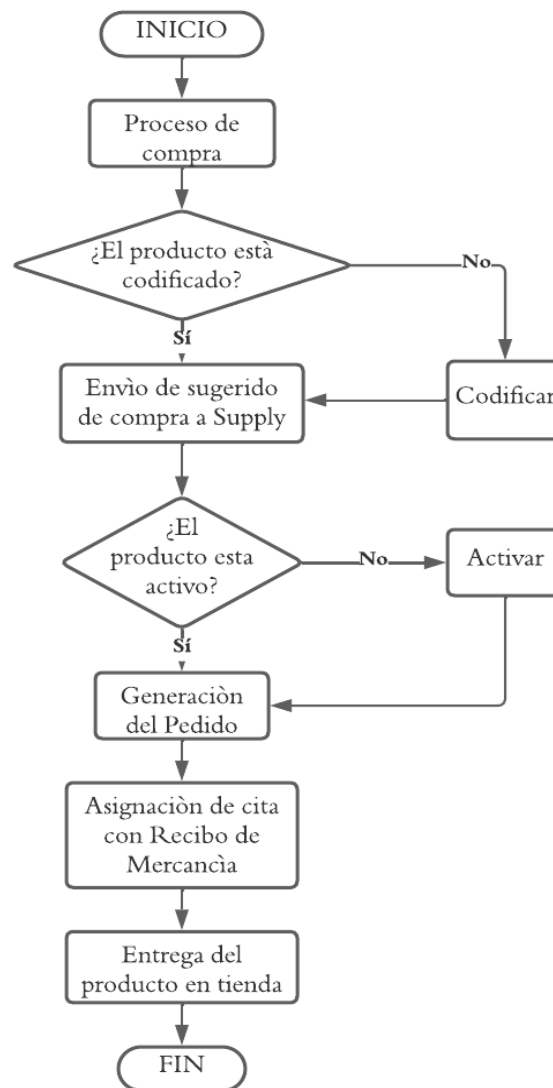
Una vez los proveedores ya pueden visualizar las órdenes en el sistema, proceden a agendar cita para la entrega, con el área de Recibo de Mercancía. Este proceso de agendamiento se realiza de manera bastante anticuada, puesto que el proveedor, mediante llamada telefónica, se comunica con el área anteriormente mencionada y esta anota de forma manual, la hora de llegada de cada uno. Aquí, no se realiza una verificación previa para asegurar que la orden aún se encuentre abierta para poder entregar, por lo cual, ocurre que el día que el transporte de cada proveedor ya se encuentra en tienda listo para la entrega, puede suceder que la orden se encuentre cerrada, por lo cual deben enviar el número de orden al área comercial, y está al área de Supply Chain, para generar una orden de reemplazo, procedimiento que puede ser demorado y puede generar que la entrega se haga mucho tiempo más tarde del esperado o que finalmente la entrega de los productos no se realicen, esto, podría afectar directamente en que los clientes, al no encontrar surtido del producto que buscan, se dirijan a la competencia como lo son Jumbo, Éxito, Pricesmart, Olímpica o Alkosto, quienes cuentan con un alto reconocimiento de los clientes con formatos enfocados a estratos 2 a 6, así como también ofertan marcas y productos similares con descuentos constantes.

Otro de los problemas encontrados, es que las tiendas, por la misma razón de que manejan la asignación de citas de una forma tan anticuada, confirmen que van a recibir el pedido en la fecha y hora establecida, pero al final no reciban porque se encuentran en proceso de inventario general o tengan demasiado producto de una referencia determinada y no cuenten con el espacio suficiente para almacenar los artículos que llegan. Estas problemáticas anteriormente mencionadas, pueden generar costos innecesarios en logística por productos que realmente no se van a entregar, por lo tanto, Makro tendrá que tomar responsabilidad sobre estos costos por

productos que al final no se van a poder vender por desabastecimiento, por lo cual, se van a generar pérdidas de dinero por este proceso fallido.

Figura 3

Flujograma del proceso de compra



Nota. El gráfico representa el proceso de compra teniendo en cuenta si los productos se encuentran activos dentro del sistema. Elaboración propia a partir de experiencia en práctica.

Recolección de Información

Teniendo en cuenta las problemáticas anteriormente mencionadas, se plantea que la empresa Makro Supermayorista S.A.S. genere una reestructuración puntualmente sobre el proceso de recibo y entrega de mercancía, dejando atrás los métodos anticuados de asignación de citas con el área de Recibo de Mercancía a través de la reestructuración de este proceso.

Es necesario tener en cuenta que Makro actualmente cuenta con la plataforma de Oracle, la cual es una herramienta cliente/servidor para la gestión de bases de datos. Su importancia radica en que con esta, las grandes organizaciones pueden controlar y gestionar volúmenes amplios de contenidos que no se encuentran estructurados en un único repositorio, lo cual permite la reducción de costos y riesgos relacionados con fuga de información. Este sistema cuenta además con herramientas propias de desarrollo para realizar aplicaciones potentes. Oracle posee características que lo hace un gran aliado para Makro, tales como:

- Modelo relacional: Donde los usuarios pueden visualizar los datos en tablas.
- Es una herramienta amigable de usar gracias a que es una herramienta de administración gráfica
- Control de acceso: Gracias a su potente tecnología permite tener vigilada la entrada de los datos.
- Protección de datos: Total seguridad en cuanto a la producción, pruebas y copias de seguridad:
- Lenguaje completo de diseño de bases de datos: Según las necesidades cambiantes de cada negocio, permite implementar diseños activos que se adapten a estas.
- Alta disponibilidad, protección, escalabilidad y rendimiento para las actividades empresariales.

- Gestión de usuarios: Brinda agilidad en los trámites, reducción en los costos y seguridad sobre el control de las personas que ingresan a las aplicaciones y sistemas.
- Brinda capacitaciones certificadas.

Dentro de las aplicaciones que hacen parte de Oracle, podemos destacar la plataforma iSupplier¹. Actualmente, los proveedores cuentan con acceso a esta, para tener información financiera relacionada con facturas, solicitud de Nota Crédito, pagos, certificados de retención y generación de reportes de acuerdo a los filtros y rangos dispuestos en la herramienta; del mismo modo, pueden validar información comercial referente a compra, venta, ítems y stock, además de que cuenta con la facilidad de generar estos reportes en Excel o PDF según sea la necesidad.

Los sistemas con los cuales cuenta actualmente la empresa representan una ventaja interna puesto que, gracias a su capacidad de desarrollo de aplicaciones, es posible generar de manera sencilla una aplicación para reestructurar el proceso de entrega y recibo de mercancía según necesidad, anclando los factores representativos Makro para lograr este proceso y brindando acceso a las partes que se encuentran implicadas.

El impacto que se espera obtener con la reestructuración del proceso anteriormente mencionado, es una mejora en la eficiencia de las entregas, permitiendo que tanto los proveedores como las tiendas, puedan contar con un mismo nivel de información y se mantengan en comunicación constante en caso de presentar novedades. Con esto, se logrará evitar costos logísticos innecesarios para el proveedor, será posible tener mapeadas las frecuencias de entrega, asegurar la mercancía en las tiendas, y con esto, la fidelidad de los clientes.

¹ iSupplier: Aplicación empresarial perteneciente a Oracle la cual permite la comunicación con proveedores a través de una plataforma virtual autónoma y segura. La plataforma es una herramienta eficiente ya que brinda información en línea procurando una colaboración activa e instantánea (Experian, s. f.)

Diagnóstico

El diagnóstico empresa es una herramienta que sirve para evaluar la situación actual y si realmente está desarrollando efectivamente sus actividades para cumplir los objetivos planteados. Por medio de las siguientes matrices se busca evaluar cómo se encuentra actualmente la empresa Makro Supermayorista S.A.S. con el fin de poder generar diferentes estrategias y planes de acción para dar solución a las problemáticas encontradas.

Tabla 1

MEFI

Makro Supermayorista S.A.S			
Factores Internos Clave			
Fortalezas	Valoración	Calificación	Puntuación
1.- Negociación en busca de productos de calidad y precios competitivos	0.14	4	0.56
2.- Métodos de abastecimiento establecidos según necesidad del mercado	0.12	3	0.36
3.- Portafolio amplio enfocado para diferentes tipos de clientes	0.08	4	0.32
4.- Realización de dinámicas comerciales constantes	0.1	3	0.3
5.- Cuenta con herramientas que permiten gestionar un gran volumen de información	0.15	4	0.6
Debilidades			
1.- Dependencia del montaje de pedidos manual por parte de Supply	0.08	2	0.16
2.- No se realiza retroalimentación a los proveedores sobre novedades en las tiendas para el recibo	0.07	2	0.14
3.- Proceso de agendamiento de recibo de mercancía obsoleto	0.12	1	0.12
4.- No se cuenta con una franja horaria de recibo en las tiendas según la necesidad de cada categoría	0.08	1	0.08
5.- Demora en el recibo de la mercancía	0.06	2	0.12
TOTALES		1	2.76

Nota. Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades internas de los procesos y herramientas de Makro. Elaboración propia.

Con base en la matriz MEFI, es posible observar que Makro cuenta con procesos establecidos relacionados con el recibo de la mercancía, sin embargo, al no haber transformado estos en un formato digital, afecta directamente en ineficiencia y tiempos muy largos en un proceso que es fundamental para el desarrollo correcto de las actividades económicas.

No obstante, cuenta con fortalezas que permiten que sea posible realizar mejoras en los sistemas, donde se podría destacar una mayor eficiencia en los procesos, con el fin de evitar la migración de los clientes a otras cadenas.

Esta puntuación de 2,76 que se le da a Makro según sus factores internos, reflejan que esta empresa cuenta con una posición sólida y estable.

Tabla 2

MEFE

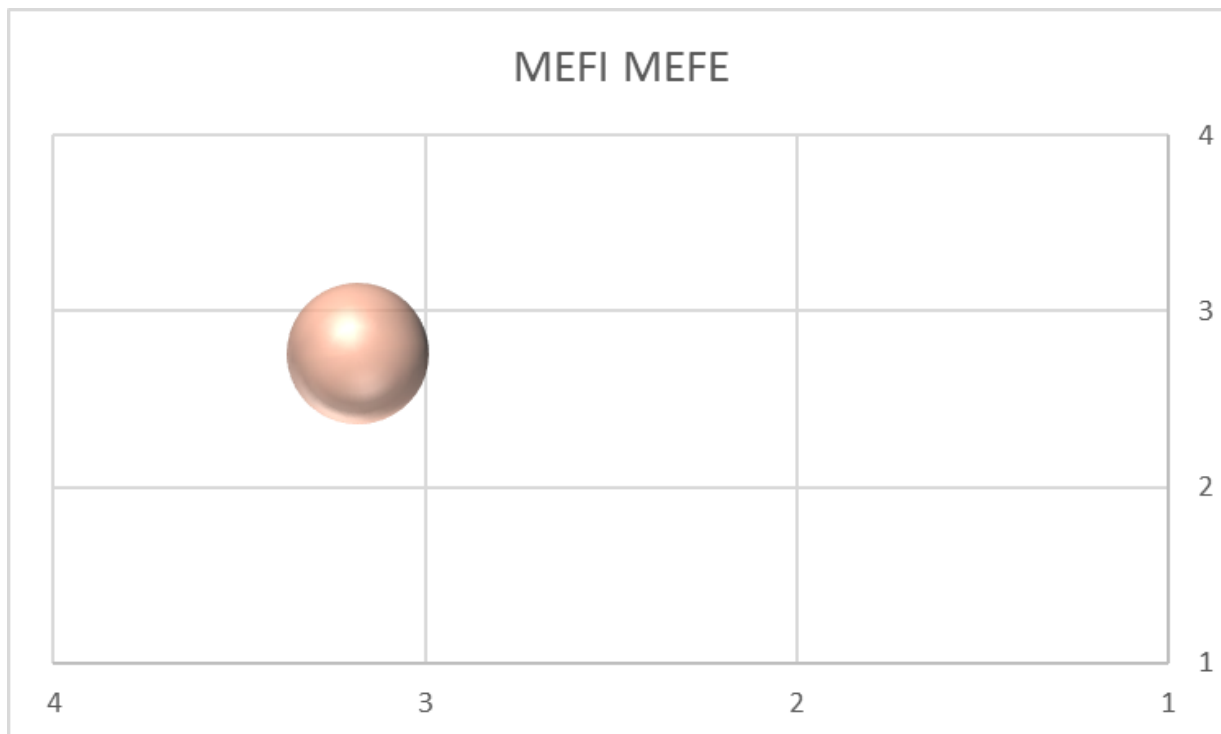
Makro Supermayorista S.A.S			
Factores Externos Clave			
Oportunidades	Valoración	Calificación	Puntuación
1.- Surgimiento de nuevas marcas de proveedores	0.07		4 0.28
2.- Surgimiento de emprendimientos	0.1		2 0.2
3.- Tecnologías con la capacidad de adaptarse a la necesidad de cada negocio	0.12		2 0.24
4.- Rápido crecimiento de la demanda	0.15		4 0.6
5.- Incremento en la necesidad de productos enfocados al formato de clientes individuales	0.06		4 0.24
Amenazas			
1.- Competidores con reconocimiento en el mercado	0.1		3 0.3
2.- Disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores	0.08		4 0.32
3.- Crecimiento inflacionario	0.12		3 0.36
4.- Competencia con ofertas constantes	0.12		4 0.48
5.- Alto nivel de competencia en los precios para los clientes institucionales	0.08		2 0.16
TOTALES		1	3.18

Nota. Esta tabla muestra las oportunidades y amenazas externas de los procesos y en general de factores que afectan a la empresa. Elaboración propia.

Según la matriz MEFE, es posible evidenciar que externamente existen tanto oportunidades como amenazas que podrían llegar a afectar su rendimiento. Teniendo en cuenta la puntuación de 3,18 que recibieron estos factores, es posible determinar que Makro debe poner especial atención en el aprovechamiento de las oportunidades y superar positivamente las amenazas para asegurar el éxito y reconocimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Figura 4

Representación de resultados de matrices MEFI Y MEFE



Nota. Este gráfico representa el cuadrante en el cual se encuentra la empresa sobre el cual será posible tomar decisiones estratégicas. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que los resultados de los factores internos y externos en Makro dan como resultado promedio 2,97, es posible asegurar que la empresa se encuentra en el cuadrante IV que corresponde a Crecer y Construir, ya que se encuentra en las coordenadas 3,18 (Eje X) y 2,97 (Eje Y), lo que quiere decir que la empresa debe determinar y analizar estrategias de penetración de mercado, así como realizar mejoras sobre las estrategias de venta de los productos actuales y creación de productos que se adapten a las necesidades de los clientes, gracias a que la empresa cuenta con la posibilidad de generar mejoras para asegurar un crecimiento continuo.

Tabla 3

DOFA

		Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	
		Fortalezas	Debilidades
		1.-Negociacion en busca de productos de calidad y precios competitivos	1. Dependencia del montaje de pedidos manualmente por Supply
		2.-Métodos de abastecimiento establecidos según necesidad del mercado	2. No se realiza retroalimentacion a los proveedores sobre novedades en las tiendas para el recibo
		3.-Portafolio amplio enfocado para diferentes tipos de clientes	3. Proceso de agendamiento de recibo de mercancía obsoleto
		4.-Realización de dinámicas comerciales constantes	4. No se cuenta con una franja horaria de recibo en las tiendas según la necesidad de cada categoría
		5.-Cuenta con herramientas que permiten gestionar un gran volumen de información	5. Demora en el recibo de la mercancía
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	1. Surgimiento de nuevas marcas de proveedores	Enfocar las ventas de volumen a los emprendimientos Continuar codificando proveedores pequeños con la capacidad de atender el mercado retail	Sistematización del proceso de agendamiento de recibo de mercancía Hacer mas eficiente el proceso de pedido en base a la demanda
	2. Surgimiento de emprendimientos		
	3. Teconologias con la capacidad de adaptarse a la necesidad de cada negocio		
	4. Rápido crecimiento de la demanda		
	5. Incremento en la necesidad de productos enfocados al formato de clientes individuales		
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	1. Competidores con reconocimiento en el mercado	Continuar con las dinámicas comerciales con ofertas agresivas Estudiar las tendencias de compra y tomar accion	Establecer franjas horarias en el recibo de la mercancía para evitar desabastecimiento y migración de clientes
	2. Disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores		
	3. Crecimiento inflacionario		
4. Competencia con ofertación constante			
5. Alto nivel de competencia en los precios para los clientes institucionales			

Nota. Esta tabla muestra el consolidado de oportunidades y amenazas externas, y fortalezas y debilidades internas junto con estrategias que permitan una mayor eficiencia en sus procesos y con esto, el crecimiento de la empresa. Elaboración propia.

Gracias a la matriz DOFA, es posible establecer estrategias que permitan la mejora continua de la empresa. A pesar de que esta empresa ya se encuentra muy bien establecida en el mercado, se recomienda que la empresa continúe con la agresividad en las dinamicas comerciales, y codificando aquellos proveedores que aún no son tan reconocidos en el mercado, pero que son capaces de ofrecer productos de calidad y en los volúmenes establecidos por la empresa.

Así mismo, es necesario que Makro comience a buscar a todos aquellos emprendimientos pequeños para ofrecer su portafolio de productos para poder contrarrestar aquellos clientes institucionales que ha perdido por postpandemia o porque no puede competir con sus propios proveedores. También, es necesario que enfoque sus esfuerzos principalmente en hacer el recibo de mercancía mucho más eficiente a través del establecimiento de franjas horarias en tiendas según cada categoría para lograr que las entregas se desarrollen en los tiempos establecidos y no generar que los productos pudiesen llegar a perder sus características, como lo es la cadena de frío en caso de productos que lo requieren, y así no incurrir también en gastos de devoluciones por motivos que se pudieron haber evitado.

De la misma forma, para que las estrategias anteriormente mencionadas se desarrollen de manera óptima, es necesario sistematizar el proceso de agendamiento de recibo y entrega de mercancía, con el fin de que las tres partes implicadas (OST, proveedores y tiendas) se encuentren alineadas y se pueda generar una reacción rápida en caso de que se llegasen a presentar novedades. Esto se plantea teniendo en cuenta que el sistema ORACLE, con el que cuenta actualmente Makro para gestionar todas sus actividades, cuenta con herramienta que permite el desarrollo de aplicaciones según las necesidades de la compañía.

Plan de Mejora

Objetivos

Objetivo General

Presentar una propuesta de reestructuración de los procesos de entrega y recibo de mercancía mediante el análisis de la empresa Makro Supermayorista S.A.S. para generar mejoras en la eficiencia.

Objetivos Específicos

- Identificar las problemáticas presentadas actualmente en el proceso de entrega y recibo de mercancía para su posterior evaluación.
- Detallar los sistemas con los cuales cuenta actualmente Makro para analizar la viabilidad de aplicar el plan de mejora.
- Describir minuciosamente las estrategias a desarrollar para aplicar y evaluar la efectividad del plan de mejora.

Iniciativas estratégicas

- Sistematización del proceso de entrega y recibo de mercancía a través de adquirir la funcionalidad, dentro de iSupplier, del agendamiento de citas en tiempo real, en donde los proveedores de cada categoría (Alimentos, No Alimentos y Perecederos) puedan registrar las órdenes de compra que van a entregar en cada tienda en las fechas establecidas. Este proceso se realizaría a través del área de Tecnología de Makro.
- Determinar franjas horarias de entrega por cada categoría, por ejemplo, determinar que el recibo de mercancía para Perecederos se realizara entre las 6 y las 10 am, para Alimentos entre las 10 am y las 2 pm y No Alimentos se programara el recibo entre las 2 y las 5 pm;

visualizando aquí también si la orden para esa fecha se encontrará aún abierta, y en caso de que no, poder tener una reacción pronta y solicitar a Supply Chain el reemplazo de la orden.

- Gestionar que la herramienta sea visible también para el área de Recibo de Mercancía, para que tengan en conocimiento que cantidades van a recibir de cada producto, junto con su programación y que tengan la capacidad de aprobar la cita y en caso de denegarla, poder adjuntar un comentario sobre por qué no es posible que reciban en la fecha y hora solicitadas.
- Generar un sistema de alerta dentro de la herramienta para que en caso de que la orden se vaya a encontrar cerrada, poder generar una orden de reemplazo previo al despacho del proveedor.

Metas

- Reducir en un 30% las demoras de tiempo en el recibo de mercancía de cada proveedor.
- Asegurar el abastecimiento permanente en las tiendas.
- Disminuir las solicitudes de generación de órdenes de reemplazo en el momento en que los proveedores ya se encuentran en tienda.
- Garantizar la no migración de los clientes a la competencia.

Indicadores para medir resultados

- Indicadores de calidad: Se realizarán encuestas para medir la satisfacción de los proveedores y las tiendas con el fin de comparar la mejora de la aplicación vs. el modelo anterior.

Nota. Esta tabla representa el tiempo estimado en el que se llevara a cabo el desarrollo la herramienta, así como su difusión y seguimiento de efectividad.

Recomendaciones

- Al ser una empresa tan reconocida y con áreas bien divididas, es importante que estas trabajen conjuntamente, buscando siempre llevar a la empresa a sus capacidades máximas, a través de la búsqueda de aquellas oportunidades de mejora que se están presentando y poder convertirlas en fortalezas internas, permitiendo así, que sea reconocida no solo gracias a sus años de trayectoria, sino también por ser una empresa a la vanguardia en sus sistemas.
- Es importante que la empresa se encuentre enfocada en el crecimiento continuo, esto se logra empezando desde los factores internos, en donde, al ser sólida y fuerte en estos, se verán reflejados en una mayor competitividad y reconocimiento en el mercado.
- Es necesario que se genere una comunicación asertiva entre las diferentes áreas de Makro, donde sea posible que los colaboradores de cada una, aporten ideas en pro de una mejora continua en temas específicos, que puedan afectar directa o indirectamente su campo de trabajo.
- Aunque Makro nació con un formato enfocado al cliente mayorista, es importante que enfoque sus compras en los consumidores individuales, tanto que se acercan a las tiendas a comprar, como aquellos que prefieren adquirir los productos por internet, así como generar una digitalización sobre todos sus procesos internos con el fin de evitar errores y fugas de información como ocurre con los procesos actuales.

Conclusiones

La empresa Makro Supermayorista S.A.S. cuenta con una larga trayectoria en el mercado, así como un gran reconocimiento a nivel nacional e internacional gracias a su amplio portafolio de productos, enfocado y diseñado a las necesidades de cada cliente. Así mismo, gracias a que cuenta con áreas bien divididas y con funciones establecidas según necesidad, le permite desarrollar mejoras de forma rápida. De la misma forma, gracias a los sistemas con los que cuenta para su desarrollo operativo, le permite tener protegida información de carácter sensible, así como generar aplicaciones adaptadas a lo que la empresa necesite.

A pesar de ser una empresa tan grande, no se encuentra exenta de sufrir falencias, las cuales, deben ser resueltas de forma oportuna para evitar que los errores se vuelvan recurrentes, tal como sucede actualmente con el proceso de recibo y entrega de mercancía en las tiendas Makro a nivel nacional, por esto, realizar oportunamente la reestructuración de este proceso, a través de la sistematización, va a permitir mayor agilidad en el desarrollo, así como permitirá disminuir el margen de errores, lo cual, traerá consigo la permanencia de los clientes gracias al abastecimiento permanente de las tiendas.

Cabe destacar, también, que para lograr una mejora significativa en la aplicabilidad del proyecto, es necesario que las áreas sobre las cuales afecta el proceso actual, se encuentren alineadas y en la disposición de plantear mejoras que generen un beneficio mutuo.

Es necesario que Makro salga de su zona de confort y se atreva a innovar sobre los procesos que desarrolla internamente para que externamente estas sean las bases de una empresa sólida que puede enfrentarse a todos los retos tecnológicos que trae consigo el mercado, y tener una posición fuerte frente a sus mayores competidores.

Referencias

Bonilla, M. C. R. (2016, 6 febrero). En retail, la competencia es entre éxito y jumbo. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/consumo/en-retail-la-competencia-es-entre-exito-y-jumbo-2347466>

Caicedo, S., & Gutiérrez, D. D. (2022, 17 marzo). Tras dos años de la llegada del covid-19, así les va a los emprendedores. *ELESPECTADOR.COM*. <https://www.elespectador.com/bogota/tras-dos-anos-de-la-llegada-del-covid-19-asi-les-va-a-los-emprendedores-en-bogota/>

Experian. (s. f.). *iSupplier Guía de Registro*. <https://www.experian.com/assets/procurement-documents/isupplier-spanish/ispextonboesl.pdf>

Gehisy. (2022, 18 mayo). Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE - Calidad y ADR. *Calidad y ADR*. <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Juárez, C. (2022, 5 agosto). ¿Qué cambios en el sector retail motivados por la pandemia permanecerán? *THE LOGISTICS WORLD | Conéctate e inspírate*. <https://thelogisticsworld.com/tecnologia/que-cambios-en-el-sector-retail-motivados-por-la-pandemia-permaneceran/>

Luishron. (2022, 1 febrero). *Nuestro Origen - Makro Venezuela*. Makro Venezuela. <https://www.makro.com.ve/nuestro-origen/>

Makro - Quiénes Somos. (s. f.). <https://www.makro.com.ar/quienes-somos>

¿Qué es Oracle? | Netec Global Knowledge. (s. f.). Netec. <https://www.netec.com/que-es-oracle>

Shv. (1989). *SHV - 1989: Makro goes global*. SHV: an impressive history.

<https://125years.shv.nl/chapter/1989>

Stsepanets, A., & Stsepanets, A. (2023). Tipos de indicadores de gestión con ejemplos.

Gantt Chart GanttPRO Blog. <https://blog.ganttpro.com/es/indicador-de-gestion/>