

Implementación de un plan de mejora para el área de concesiones y estaciones de servicio en
Makro Supermayorista S.A.S

Irina Naiad Domínguez Mora
Estudiante

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Negocios Internacionales

Fabio Bastidas Mahecha
Tutor

Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá D.C.

2022

Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
Agradecimientos	3
Resumen.....	4
Summary	4
Introducción	5
1. La Empresa: Makro Supermayorista S.A.S	6
1.1. Aspectos generales	6
1.1.1. Misión	6
1.1.2. Visión.....	7
1.1.3. Valores Corporativos	7
1.2. Ubicación Geográfica.....	7
1.3. Estructura Organizacional	9
1.4. Área Donde Se Desarrolla La Práctica.....	9
1.4.1. Análisis DOFA del área de Concesiones y EDS.....	10
2. Planteamiento del Plan de Mejora	11
2.1. Planteamiento Central Del Plan De Mejora	11
2.2. Importancia, Limitaciones Y Alcance Del Plan De Mejora.....	12
2.3. Objetivo General	13
2.4. Objetivos Específicos.....	13
3. Contenido Plan De Mejora.....	14
3.1. Propuesta De Mejora.....	14
3.2. Conclusiones	20
3.3. Bibliografía.....	21
4. Seguimiento Práctica Profesional	22
4.1. Programación De Actividades.....	22
4.2. Cumplimiento De Objetivos.....	22

Agradecimientos

A mis padres y hermano que siempre han sido el apoyo más grande y el impulso más importante para cumplir todas mis metas y a Libardo Ramirez, por darme la oportunidad de desarrollar mis habilidades y por confiar en mí.

Resumen

Makro es una multinacional de origen holandés, parte del grupo SHV, que tiene presencia en más de 33 países en 3 continentes, lo que la convierte en la cadena mayorista más grande del mundo. En Colombia, Makro Supermayorista S.A.S es la cadena de *wholesale* más grande del país con más de 10.000 SKU (*Stock-keeping Unit*) y 1.200 proveedores que abastecen 22 tiendas, convirtiéndolo en una de las 100 compañías más grandes de Colombia (Makro Colombia, s.f)

El presente plan de mejora tiene como finalidad la creación de 3 principales cambios en las actividades diarias del área de Concesiones y Estaciones de Servicios después de reconocer las debilidades y amenazas que han surgido durante la pandemia con el objetivo de mejorar los indicadores del área y aumentar la eficiencia de los procedimientos.

Summary

Makro is a multinational of Dutch origin, part of the SHV group, which has a presence in more than 33 countries on 3 continents, which makes it the largest wholesale chain in the world. In Colombia, Makro Supermayorista SAS is the largest wholesale chain in the country with more than 10,000 SKUs (Stock-keeping Unit) and 1,200 suppliers that supply 22 stores, making it one of the 100 largest companies in Colombia (Makro Colombia, s.f)

The purpose of this improvement plan is to create 3 main changes in the daily activities of the Concessions and Service Stations area after recognizing the weaknesses and threats that have arisen during the pandemic to improve the area's indicators and increase the efficiency of the procedures.

Introducción

Las prácticas profesionales son una de las mejores técnicas que tiene un estudiante para aplicar en la vida real los conocimientos que ha adquirido en la universidad y poner en perspectiva cual es el verdadero ritmo de trabajo en una empresa de cualquier sector; sin embargo, una rotación constante de practicantes de corta duración, puede generar una pérdida de cohesión en las estrategias del área lo que deriva en retrasos e ineficiencias al intentar descifrar las herramientas y metodologías que se han implementado para soportar (justificar) la toma de decisiones.

En el área de concesiones y estaciones de servicio de Makro ha sido una constante el empleo de practicantes semestrales durante los últimos 10 años, lo que ha ocasionado una mezcla de proyectos iniciados parcialmente y herramientas que se dejaron de implementar en el área por falta de capacitación entre practicantes, debido a esto, se tuvieron muchas oportunidades para direccionar este trabajo.

Este plan de mejora esta estructurado de la siguiente forma, lo primero es conocer superficialmente a Makro Supermayorista, su actividad primaria, su política interna, su ubicación y su organigrama empresarial para entender donde desarrolla sus actividades la practicante y como esto influye en el área de operaciones de Makro y en la propia ejecución de la practicante. Seguido, se analiza internamente al área de concesiones y estaciones de servicio identificando los factores internos y externos que afectan sus procesos mediante el análisis DOFA para reconocer, crear e implementar ciertas herramientas o procedimientos que mejoren las debilidades del área. Se procede a explicar a detalle las propuestas de mejora y su implementación en el área así como los resultados obtenidos. Se finaliza con un resumen de las actividades realizadas por la practicante durante los 12 meses de sus prácticas.

1. La Empresa: Makro Supermayorista S.A.S

1.1. Aspectos generales

Makro es una cadena mayorista creada en Ámsterdam en 1968 por SHV Holdings, dueño de 8 grandes empresas que actualmente emplean a más de 55.000 personas en 58 países. El Grupo Makro, con su modelo Cash and Carry, desde 1972 empezó su expansión a Latinoamérica iniciando en Brasil seguido de Argentina y años más tarde a Venezuela y Colombia. En 1989 se estableció en Asia, aunque diez años más tarde vendería esa operación. Para 2021 se consolida en 4 países de Sur América con 111 tiendas con áreas de 4.000 m² a 9.900 m² (Makro, s.f.).

Estas grandes superficies, mayores a los 7.000 m², van a desaparecer dentro de unos 5 años con la nueva construcción de marca que ha establecido Makro Colombia, anualmente se invertirán más de \$150.000 millones de pesos en la construcción de 2 a 4 tiendas por año y en la remodelación y actualización de otras cuantas (van Wingerde, 2021), de esta forma se persigue la visión de la empresa para hacer más accesibles a los consumidores finales las nuevas tiendas.

1.1.1. Misión

“Impulsar de manera sostenible el progreso de nuestra gente, aliados y entorno” (Makro, s.f.) evidenciado en los programas de crecimiento profesional, educativos, beneficios empresariales y ética empresarial.

1.1.2. Visión

Makro Supermayorista S.A.S desde el año 2020 ha cambiado su modelo de ventas y comercialización apostando como minorista, además de mayorista, por lo que su visión “Ser el mejor aliado para HORECA y familias” (Makro, s.f.) se convierte en el Core Business, direccionando todas las decisiones día a día. Esta misión se traduce en todos los aspectos corporativos y operacionales que puedan afectar directa o indirectamente al cliente, desde la planeación infraestructural de las tiendas hasta la publicidad B2C, todo para que el cliente final se sienta a gusto realizando sus compras.

1.1.3. Valores Corporativos

Los principales valores corporativos de Makro son:

- Lealtad
- Integridad

Aunque también se relaciona con la igualdad, la responsabilidad social y medioambiental y la seguridad.

1.2. Ubicación Geográfica

Para el año 2021 Makro Colombia cuenta con 22 tiendas distribuidas en 13 de las principales ciudades del país, siendo las tiendas más grandes Cumará (Bogotá), San Juan (Medellín), Dosquebradas (Risaralda), Cali Norte, Cartagena, Ibagué y Villa Santos (Barranquilla). La oficina central se encuentra ubicada detrás de la tienda Cumará y su centro de distribución está ubicado en Funza, Cundinamarca.

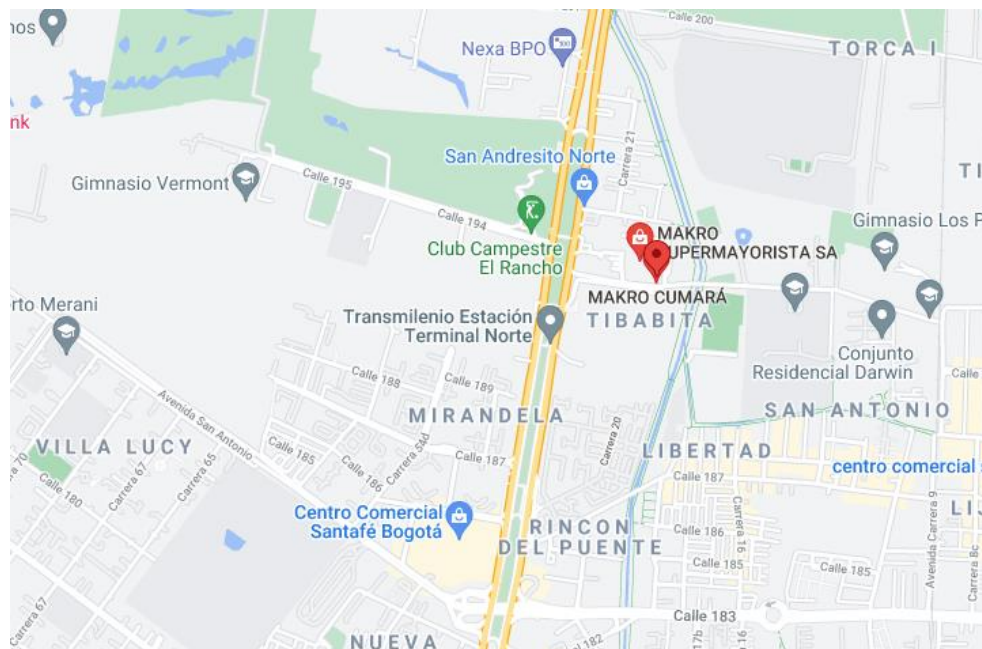


Figura 1. Ubicación oficinas administrativas. Adaptado de Google, s.f. [Makro oficinas], Google Maps.

1.3. Estructura Organizacional

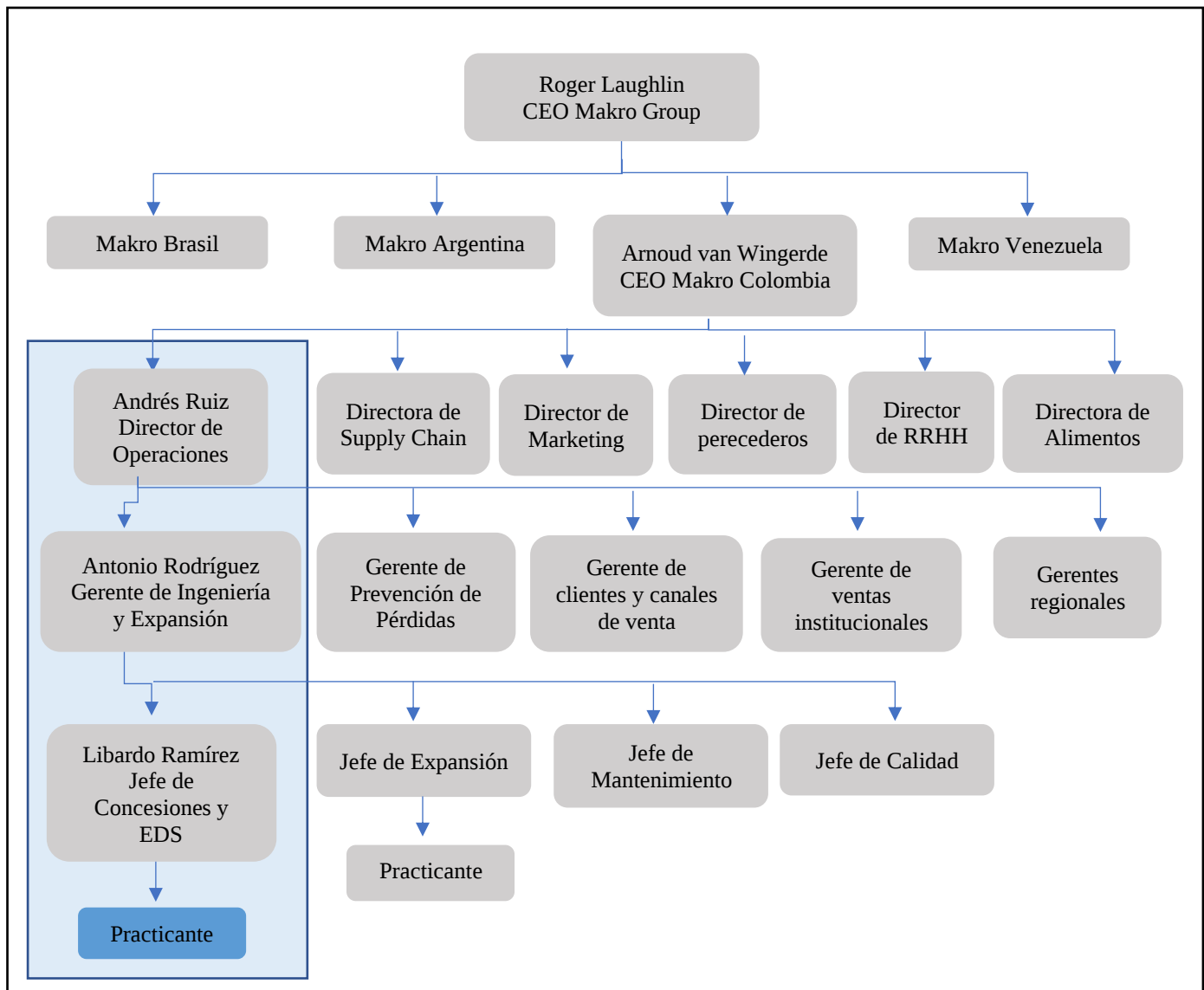


Figura 2. Estructura Organizacional Makro Colombia. Elaboración propia.

1.4. Área Donde Se Desarrolla La Práctica

Las prácticas empresariales se desarrollan en el área de EDS y Concesiones, relacionado con el cumplimiento de todas las actividades llevadas a cabo en las Estaciones De Servicio propiedad de Makro y en el manejo, control y seguimiento de los locales comerciales ubicados en todas las tiendas del país. Debido a que el área está conformada por el jefe de EDS y Concesiones y el

practicante, es labor de la practicante estar encargada del seguimiento constante de las más de 100 concesiones durante el procedimiento de legalización de sus contratos en apoyo con el área jurídica, las órdenes de facturación de canon y servicios públicos de las concesiones, ser el canal de comunicación entre el área, los administrativos de las tiendas y las concesiones, además de apoyar procesos de compras para las áreas de Mantenimiento, Expansión y Proyectos.

1.4.1. Análisis DOFA del área de Concesiones y EDS

DEBILIDADES Falta de personal para una búsqueda activa de nuevas concesiones con facilidad de crear relaciones comerciales duraderas. Constante rotación de los practicantes del área quienes son el único apoyo al jefe de área, dificultando una gestión eficiente de las tareas diarias durante las primeras semanas de su contrato de aprendizaje. Falta de canales de comunicación efectivos entre las concesiones para agilizar los trámites de sus contratos.	OPORTUNIDADES Remodelación de tiendas Makro con una visual más llamativa y moderna que atrae más clientes y mejores propuestas de concesión. Contactar con los clientes HORECA de Makro que puedan estar interesados en tomar en concesión espacios en las tiendas. Conocimiento del nicho del mercado a través de los clientes fijos pero con miras a ampliar y diversificar el portafolio de clientes.
FORTALEZAS Apoyo de otras áreas que están involucradas para atraer propuestas comerciales para las áreas disponibles. Atención y meticulosidad al seguimiento de cada concesión para conocer su estado en todo momento. Valores de arrendamiento asequibles debido al modelo comercial de las tiendas. Se le permite al practicante aportar cuanto desee para la mejora del área, y se mantiene un constante aprendizaje en todas las áreas que se requieran.	AMENAZAS Mayor cantidad de vitrinas y muros verdes en las fachadas de las nuevas tiendas lo que disminuye el espacio disponible para nuevas concesiones. Fluctuación de los valores de canon de arrendamiento por las medidas covid implementadas en el país. Disminución del flujo de clientes que afectaron las ventas de las concesiones Grandes superficies con alto flujo de clientes que permite mayores ventas de las

	concesiones reduciendo su participación en el mercado al área de concesiones de Makro.
--	--

2. Planteamiento del Plan de Mejora

2.1. Planteamiento Central Del Plan De Mejora

Una vez identificadas las debilidades y amenazas mediante el análisis DOFA, se plantearán herramientas y nuevos procedimientos que se implementarían en el área de concesiones. Principalmente para 1) consolidar la información más relevante en una base de datos mejorada, 2) para crear un flujo asertivo de comunicación entre los diferentes involucrados buscando reducir los tiempos de espera, 3) para medir el rendimiento del área con el objetivo de crear nuevas estrategias en conjunto con los gerentes de tienda y 4) para crear una imagen al público que atraiga posibles concesionarios para aumentar la ocupación de las tiendas a nivel nacional.

Claramente, se pueden aplicar algunos principios de la gestión de la calidad para englobar las propuestas establecidas en este plan de mejora, en primer lugar está el enfoque basado en procesos desarrollado por el Icontec en su norma ISO 9000:2000, que establece que “las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información” (Icontec, 2000), sin datos solo existiría el caos imposibilitando la toma eficaz y eficiente de decisiones por lo que se debe dejar de lado la intuición para centrarse en procesos medibles que sean evaluados constantemente. Es aquí donde se justifica la creación de indicadores de gestión para el área, haciendo uso de una base de datos robusta y actualizada que sienta las bases que permitan evaluar el desempeño del área frente a los planes propuestos, objetivos y otras metas definidas y para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes involucradas

(Quesada, 2005), además de que será una herramienta visual que podrán utilizar los directivos para la toma de decisiones sobre los procesos clave del área y de la empresa. (Zabala J, 2005)

En segundo lugar se puede aplicar el principio de Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor, ya que se requiere un flujo de comunicación transparente entre esas partes involucradas con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor (Quesada, 2005), por lo que establecer reuniones periódicas permitirá llevar un seguimiento a los objetivos del área y a la implementación de los planes propuestos para que exista una retroalimentación constante que enriquezca los indicadores de gestión. Después de todo, el principal propósito de este plan de mejora es la reducción de tiempo para el cumplimiento del proceso de legalización de los contratos, el cual puede ser impactado al mejorar la comunicación organizacional y el cual será medido a través a los indicadores de gestión.

2.2. Importancia, Limitaciones Y Alcance Del Plan De Mejora

Importancia:

- Mejorar la comunicación entre la gerencia de las tiendas a nivel nacional y el área de concesiones.
- Facilitar la búsqueda de información completa y actualizada de los concesionarios en la base de datos del área.
- Consolidar los espacios disponibles a nivel nacional en un solo archivo para ...
- Crear herramientas de fácil acceso que se utilicen constantemente por los practicantes del área para llevar un desempeño continuo.

Limitaciones:

- Base de datos del área desactualizada e incompleta lo que dificultaba la búsqueda de información y aumentaba el tiempo de la recolección de datos.
- Ineficiente uso de los canales autorizados de comunicación entre el área y los concesionarios, provocando demoras en todos los procesos.
- Inexistente recopilación de la información de las áreas disponibles por tienda a nivel nacional lo que dificultaba el proceso de oferta veraz y ágil.

Alcance:

- Establecer procedimientos medibles en el tiempo que se conviertan en parte de las funciones de todos los practicantes del área.
- Disminución de los tiempos de espera en los flujos de comunicación entre las tiendas, los concesionarios y el área, agilizando los procedimientos y la toma de decisiones.
- El área de operaciones y expansión tendrá información veraz y actualizada de los espacios disponibles para ofrecer a aliados comerciales.

2.3. Objetivo General

Establecer procedimientos operacionales para mejorar los indicadores de gestión del área y para facilitar los flujos de comunicación interna entre el área y las tiendas.

2.4. Objetivos Específicos

- Identificar los espacios disponibles para dar en concesión a los posibles aliados que estén interesados en información de primera mano y actualizada.

- Optimizar la comunicación entre las tiendas, las concesiones y el área para reducir el tiempo de los trámites legales y el tiempo de respuesta de inquietudes.
- Ampliar la base de datos de concesiones para una visualización más eficiente de la información estableciendo los indicadores de gestión.

3. Contenido Plan De Mejora

3.1. Propuesta De Mejora

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora encontradas mediante el análisis DOFA, se propone la creación de herramientas operacionales que puedan usarse continuamente por los siguientes practicantes de área para mejorar los indicadores y facilitar las actividades diarias.

El primer paso de este plan de mejora fue modificar la base de datos del área desarrollada en Excel. El archivo debía enviarse regularmente al jefe del área de ingeniería y expansión, pero tenía un peso que imposibilitaba su envío por canales electrónicos, por lo que se borraron datos en celdas esporádicas y se eliminaron hojas completas que se habían usado para informes de más de 3 meses de antigüedad y que no eran necesarias. Con estos cambios el peso del archivo disminuyó considerablemente y se facilitó su envío electrónico.

Cabe resaltar, que la base de datos recibida por la practicante era ineficiente y escasa de información indispensable para la ágil toma de decisiones, por lo que se agregó la columna “Nº Contrato” que contenía el número de identificación de cada uno de los contratos, con el que verídicamente se identificaba al concesionario y se diferenciaba de otros contratos del mismo concesionario pero con condiciones diferentes. Esta columna, resultaría en la mejor forma de

búsqueda de la información en correo electrónico. También se agregó la columna “Nombre del Establecimiento” ya que en la mayoría de casos, la razón social del concesionario y el nombre del establecimiento comercial eran diferentes, por lo que en ocasiones las tiendas identificaban con mayor facilidad el nombre comercial y al momento de identificar visualmente cada local, lo primero que se reconocía era el establecimiento. De esta forma se agrega otra forma de identificación del concesionario. En tercer lugar se agregaron 3 columnas para contactar a los concesionarios, “Representante legal”, “Correo” y “Teléfono”. La columna “Representante legal” se usaba principalmente cuando el concesionario era persona jurídica y se necesitaba hablar directamente con el representante, las columnas “correo” y “teléfono” se agregaron para condensar los datos de contacto en una solo celda por concesionario, ya que en ocasiones se podía tener registrados hasta tres correos y teléfonos de distintas personas relacionadas con el concesionario, gracias a esto era más fácil saber a quien dirigir los correos y permitía tener planes alternativos en caso de no tener respuesta a algún requerimiento.

Todos los datos anteriormente mencionados fueron encontrados tanto en los archivos físicos como en los archivos digitales del área, infortunadamente, durante la pandemia, los funcionarios de Makro estuvieron en teletrabajo y no había nadie del área que recopilara los documentos físicos que llegaban a la oficina, por lo que se tuvo que encontrar, reorganizar y reclasificar los archivos correspondientes a los concesionarios para encontrar la información necesaria para la actualización de la base de datos.

Respecto a los archivos digitales, estos fueron organizados impecablemente por los practicantes anteriores pero igualmente faltaban archivos que solo se enviaban en físico por

temas de seguridad y autenticación de los datos. Esto cambió una vez se empezaron a implementar herramientas, desde el área jurídica, para eliminar las firmas de documentos físicos y aceptar las firmas y autenticaciones digitales.

Una vez recopilada la información y cuando se empezó a hacer uso de esta, se evidenció que un porcentaje de los datos era incorrecto, datos que se usaban para la creación de los contratos y que debían ser revisados por los concesionarios, el área jurídica y el área de concesiones, lo que mostraba una comunicación ineficiente entre las partes. Para su resolución, se tuvo que contactar electrónica y telefónicamente con los concesionarios involucrados para obtener los datos actualizados.

Como propuesta en conjunto con la practicante de arquitectura del área de expansión, se crearon planos específicos en AutoCAD para la zona de concesiones de cada tienda, con medidas precisas, con fotos actualizadas de cada local y con los nombres de los concesionarios y establecimientos, de esta forma cada vez que llegue o se retire una concesión, se podrán modificar fácilmente los planos para que el área de concesiones y EDS tenga sus registros actualizados y para que el área de expansión tenga las áreas y espacios disponibles para ofrecer a otras empresas o personas naturales interesadas. La información también se incluyó en la base de datos en Excel del área, al crear una nueva hoja llamada “planos” que incluía una lista de todos los locales y espacios tanto ocupados como disponibles para dar en concesión, fotos de los planos en AutoCAD para ubicar espacialmente las áreas y tener una perspectiva completa de la zona de concesiones, imágenes de cada local y su estado físico y las medidas exactas. Además se creó una presentación comercial dirigida a los posibles interesados en tomar espacios en

concesión, para que de forma concreta y sencilla se les pudiera mostrar los espacios disponibles, en forma de plano e imágenes, sin necesidad de revisar los planos en AutoCAD, ya que se requiere un entrenamiento específico para su manejo. Esta presentación incluía datos como la facturación diaria promedio de cada tienda, el área total del piso de ventas, del área de concesiones y del espacio de parqueaderos, información requerida como medida cuantitativa del flujo de clientes, de forma que cada vez que se tuviera un potencial concesionario lo único que se requería era actualizar los datos de facturación diaria, elegir las tiendas en las que estaba interesado y enviarle la presentación para su análisis.

Los planos se actualizarán trimestralmente en todos sus formatos y se enviarán a los jefes de las áreas involucradas para que estén al día en la ocupación de las tiendas, además de servir como una herramienta dinámica para los próximos practicantes del área que precisen ubicar espacialmente las concesiones para mejorar su interacción con los concesionarios y las tiendas.

Actualmente la comunicación que se tiene con las tiendas es esporádica y se enfoca en resolver el problema que acontece en ese instante, retrasos en el trámite de los contratos, falta de comunicación de los concesionarios, errores de procedimiento, por lo que no existe un margen de maniobra que permita anticiparse a los problemas, por lo que se propone agendar reuniones mensuales obligatorias con los administrativos y gerentes de las tiendas que tienen concesiones para estar al día en el estado de la operación de cada local, informar si existe alguna irregularidad e inconformidad que pueda solucionarse antes de empeorar, actualizar a los gerentes y jefe de área sobre el trámite de pólizas y legalización del contrato para tomar decisiones que agilicen los procesos y mejoren los indicadores del área.

Dentro de esta propuesta, se creó una presentación de paso a paso de los procesos del área relacionados con los contratos de concesión que detalla cada paso, desde como se solicita a la persona interesada en una concesión la documentación requerida para el estudio de la solicitud hasta como se firman digitalmente los contratos y quienes son los contactos relacionados en cada paso. Haciendo uso de esta herramienta, los gerentes y jefes de cada tienda tienen un manual conciso para actuar y resolver dudas que tengan los concesionarios en cada paso del proceso, mejorando la comunicación entre las partes.

La siguiente mejora que se implementó al área fue agregar las columnas “Días en proceso”, “fecha última notificación” y “fecha última comunicación” a la base de datos para sentar las bases para crear los indicadores de gestión (KPI) del área. A la fecha, no había una forma precisa de medir el rendimiento del área, sus tiempos de respuesta o su rápida toma de decisiones, según el área legal y lo que aparecía plasmado en cada contrato, los concesionarios tenían 60 días para completar y legalizar sus contratos, desde el momento que se crea el contrato hasta cuando lo firman todas las partes, pero la realidad era todo lo contrario. Debido a la pandemia, la mayoría de concesionarios tuvieron dificultades para realizar los trámites en físico, tenían problemas con la emisión de los seguros y sus primas por lo que se alargaba el proceso mientras se reevaluaban los montos o simplemente abandonaban los procesos sin comunicarlo al área, todo esto ocasionó un represamiento de contratos en proceso que se empezó a alivianar con la implementación de herramientas digitales desde el área legal. Con la creación de estas columnas se puede cuantificar sencillamente el tiempo que se demora cada concesionario en completar los pasos del proceso de creación a legalización del contrato, su tiempo de respuesta a las solicitudes hechas por el área y la cantidad de repeticiones que se deben realizar por parte del practicante hasta obtener

respuesta. Los indicadores aún no se concretan ya que se requiere que todos los concesionarios completen sus procesos para que se pueda medir el tiempo transcurrido; de los 60 contratos que estaban en proceso, se habían medido aproximadamente 30 por lo que aún no hay resultados visibles, pero se buscaba que una vez se tuvieran los indicadores consolidados éstos datos se pudieran comunicar a cada tienda, para formar un plan de acción que buscara reducir los tiempos en trámite teniendo en cuenta las peculiaridades de cada concesionario. De esta forma se personalizaban los planes de acción para amoldarse a la situación real de cada caso.

La ultima propuesta gira en torno a la rotación constante de miembros de un equipo, en este caso los practicantes, el cual genera una ruptura en el flujo de trabajo, de respuesta y de comunicación tanto interna como externamente del área de concesiones. Cada semestre se ralentiza la efectividad del área de Estaciones de Servicio y Concesiones de Makro con la llegada de un nuevo practicante ya que una vez finalizada la inducción, el practicante puede tardar 1 mes en afianzar su conocimiento en los procesos diarios del área y hasta 3 meses en llegar a conocer detalladamente el caso de cada concesionario y su trato específico.

Adicionalmente que cada practicante ha tenido su propia dirección de correo electrónico que se inhabilita con su salida, en lugar de un correo específico para el cargo como *practicanteconcesiones@makro.com.co* que no cambie con la rotación de practicantes, lo que permitiría tener siempre el historial de correos de cada contrato, problema o propuestas y que no existan confusiones sobre el estado de cada proceso. La idea de cambiar estos datos de acceso se propuso al jefe de área durante la ultima semana de prácticas con el fin de que el nuevo practicante fuera el primero en usarlo, se envió la solicitud al área de IT pero por demoras en la

respuesta no se pudo implementar, sin embargo se espera que durante este semestre quede materializada esta nueva herramienta.

3.2. Conclusiones

- La implementación de una base de datos robusta, organizada y actualizada fue la principal herramienta de trabajo durante las prácticas; se mejoró la toma de decisiones ágiles gracias a la recopilación de toda la información indispensable en un solo lugar y se facilitó compartir la información relevante de cada concesionario con otras áreas interesadas de forma que en una imagen se detallara la situación actual, el estado del proceso y las observaciones recientes.
- La planos en AutoCAD se empezaron a usar apenas estuvieron listos, el área de expansión empezó el proceso de atracción de nuevos concesionarios de gran valor comercial aplicando la herramienta al momento presentar las áreas disponibles por tienda con las especificaciones que los interesados requerían para analizar la factibilidad. Al momento de la salida de la practicante se habían usado más de 10 veces para diferentes potenciales aliados, con excelentes resultados y opiniones de todas las partes involucradas.
- Todas las áreas en una empresa requieren indicadores que midan el desempeño y rendimiento de sus procesos de forma que se identifiquen las falencias y oportunidades de mejora con el fin de crear estrategias que le aporten valor a las actividades clave, esto impulsa la creatividad, el trabajo en equipo y el compromiso. En este plan de mejora se sentaron las bases para la creación de indicadores de gestión que permitieran medir la duración de los procesos esenciales del área, de

forma que en un semestre se vean los resultados medibles y se visualicen más oportunidades de mejora. Sin indicadores, sin datos reales, medibles y cuantificables, no es posible generar estrategias a largo plazo que perduren en el tiempo y propicien una gestión de la calidad estable en las diferentes áreas de una empresa.

3.3.Bibliografía

- van Wingerde, A. J. (12 de Octubre de 2021). Makro invertirá US\$39.8 millones para abrir hasta cuatro tiendas por año en Colombia. (K. S. Bohórquez, Entrevistador)
- Makro Colombia. (s.f). *Makro Colombia*. Obtenido de LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/company/makrocolombia>
- Makro. (s.f.). *Quienes somos*. Obtenido de Sitio Web Makro Colombia:
<https://www.makro.com.co/QuienesSomos#modal>
- ISO 9000:2000. (s.f.). *Sistemas de gestión de la calidad - conceptos y vocabulario*. Suiza: ISO 2000.
- Quesada, G. (02 de Septiembre de 2005). *Los 8 principios de gestión de la calidad*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/#nt1>
- Icontec. (2000). *ISO 9000:2000*. Geneva: ISO.

4. Seguimiento Práctica Profesional

4.1. Programación De Actividades

Como practicante del área, la principal función es el seguimiento constante de las concesiones durante todos los trámites de contrato y el apoyo a los procedimientos diarios de las Estaciones de Servicio Makro. Apoyo a las áreas de Expansión, mantenimiento y proyectos en la generación, por la plataforma Oracle, de requisiciones de compras de acuerdo con las propuestas comerciales y así mismo terminar el proceso recibiendo las facturas de los proveedores.

Creación periódica de informes de los resultados mensuales de ventas e ingresos de las EDS y de las concesiones, seguimiento de la cartera total del área, cumplimiento de los objetivos pactados por trimestre.

Como practicante estoy en constante interacción con otras áreas como Legal, Crédito y cobranza, Expansión, Ingeniería, Proyectos, Mantenimiento, Publicidad y Calidad que ha ampliado mi conocimiento y me ha permitido estar involucrada en la toma de decisiones estratégicas, absorbiendo criterios y métodos de negociación, poder de convencimiento y comunicación asertiva.

4.2. Cumplimiento De Objetivos

Ciclo 1 (01 diciembre – 31 diciembre)

Inducción de los procesos del área y familiarización con la base de datos de concesiones, retomando la toma de decisiones del jefe del área y del practicante anterior para entender la

afectación que tuvo la pandemia en el área y como este afectó la base de concesiones y los ingresos mensuales.

Inducción del sistema Oracle para la creación de requisiciones de compra del área de concesiones, expansión y mantenimiento.

Ciclo 2 (01 enero – 31 enero)

Inicio de las relaciones laborales con diferentes jefes de área y cargos medios que están directamente relacionados con el área, comprendiendo las dinámicas del área de operaciones

Se buscan aliados estratégicos para el área de concesiones que estén interesados en espacios comerciales en grandes superficies, de forma que se contacta con las marcas Avena Cubana, Cruz Verde, Tostao y Miniso pero debido a los efectos de la pandemia han detenido su expansión durante los próximos meses.

Ciclo 3 (01 febrero – 28 febrero)

Revisión de los archivos en físico del área que se acumularon por el trabajo en casa para actualizar los registros digitales y mantener una base de datos confiable.

Se empieza a gestionar la plataforma E-LAW para el manejo y seguimiento de los contratos del área, asegurando un control y mejor visualización desde el área legal durante todo el proceso de firma y legalización de los contratos.

Ciclo 4 (01 marzo – 31 marzo)

El área ha sido encargada de llevar el seguimiento de la cartera de las concesiones, por lo que en conjunto con el área de Finanzas se empieza a comunicar a los administrativos de cada tienda los nuevos procedimientos de cobro de cartera.

Ciclo 5 (01 abril – 30 abril)

Creación de un portafolio de concesiones que sirva como muestra comercial de los espacios disponibles a los posibles aliados estratégicos o comerciales que estén interesados en ubicar sus marcas en Makro. Este portafolio se desarrolla simultáneamente con el área de expansión y su practicante de arquitectura para tener los planos de todas las tiendas con las medidas exactas de los espacios comerciales y con herramientas que permitan una edición rápida y en constante cambio.

Ciclo 6 (01 mayo – 31 mayo)

Creación del portafolio de concesiones con el apoyo de los administradores de las tiendas y de los jefes de mantenimiento para registrar las medidas exactas de los locales comerciales.

Se empieza a disminuir el tiempo entre las notificaciones y correos enviados a los concesionarios, de 18-21 días a 10-12 días, para agilizar las respuestas de su parte y mantener un recordatorio constante en los trámites pendientes.

Para el cobro de cartera de las concesiones, se han llevado a cabo reuniones mensuales para revisar caso por caso, con los administrativos de las tiendas, la situación de pago de los saldos pendientes, de forma que se puede revisar semanalmente el cumplimiento de los compromisos pactados entre concesionarios y administrativos.

Ciclo 7 (01 junio – 30 junio)

Perfeccionamiento del portafolio de concesiones para ser presentado al gerente de ingeniería y expansión por su visto bueno.

Se empiezan a ver los resultados de disminuir el tiempo entre notificaciones a los concesionarios, se logró avanzar en trámites que llevaban varias semanas detenidos por falta de gestión.

Como parte del procedimiento de cobro cartera, se establece realizar llamadas a las concesiones con las carteras más significativas desde Oficina Central para comunicar la vigilancia que se está haciendo al cobro y notificar de las opciones de pago que se pueden negociar.

Ciclo 8 (01 julio – 31 julio)

Por decisión propia, se decide hacer uso del celular personal para contactar directamente con los concesionarios, ya que en ocasiones hacían caso omiso a los correos de notificación y se detenía todo el proceso. Después de unas semanas se empezó a ver la rapidez con la que se solucionaban los retrasos una vez se hablaba por teléfono con los concesionarios.

Ciclo 9 (01 agosto – 31 agosto)

Con la creación de informes periódicos, se visualiza que la cartera total del área ha disminuido un 20% de junio a julio, la cual se ha mantenido estable.

Se asigna al área de concesiones como responsable directo del uso de la plataforma Inspektor para sus contratos, una herramienta de consulta y verificación de listas restrictivas y similares para un mejor control interno de los concesionarios.

Ciclo 10 (01 septiembre – 30 septiembre)

Se gestiona con el área legal para crear contratos con PROCAFECOL para ubicar dos nuevos puntos de venta.

Ciclo 11 (01 octubre – 31 octubre)

Se realizaron presentaciones desde el área para la negociación entre Makro y algunos bancos para establecer nuevos cajeros automáticos, buscando aumentar el ingreso mensual de las tiendas e incrementar el tráfico de clientes indirectamente.

Ciclo 12 (01 noviembre – 31 noviembre)

Se prepara una guía de inducción para los demás practicantes que lleguen al área, procurando resolver todas las dudas que puedan surgir en la operación diaria de sus labores.

Se realiza la inducción a la nueva practicante que llega en remplazo.