



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA  
SECCIONAL TUNJA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1732

Plan de mejora práctica empresarial en Makro Supermayorista S.A.S

Liseth Daniela García Amado

Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Negocios Internacionales

Opción de grado: Pasantía

Boyacá, Tunja

2023

Plan de mejora práctica empresarial en Makro Supermayorista S.A.S

Georreferenciación y zonificación de carteras de las tiendas Makro a nivel nacional.

Liseth Daniela García Amado

Tutor:

Eimmy Liliana Rodríguez Moreno

Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Negocios Internacionales

Opción de grado: Pasantía

Boyacá, Tunja

2023

## **Resumen**

Makro Supermayorista S.A.S es una empresa que se ha posicionado en el mercado tanto a nivel internacional como nacional, esto gracias a su ventaja competitiva ya que ofrece una gran variedad de productos a precios competitivos, cuenta con personal calificado, se enfoca en la seguridad alimentaria y maneja volúmenes de compra adaptados a las necesidades de los clientes profesionales.

Pese a su larga trayectoria en el mercado, la compañía aún enfrenta desafíos en temas de distribución de carteras de clientes y en el proceso de delivery. Para abordar estas problemáticas, se propone implementar un proceso de georreferenciación y zonificación de clientes en todas las tiendas a nivel nacional haciendo uso de herramientas como My Maps.

El objetivo de la implementación de este plan de mejora es optimizar la distribución de recursos, identificar oportunidades de expansión, la toma de decisiones basadas en datos actualizados, optimizar las rutas de entrega, reducir los tiempos en desplazamientos al realizar visitas, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción del cliente.

Palabras clave: Georreferenciación, Zonificación, Clientes, Delivery, Herramientas, Distribución de Carteras.

### **Abstract**

Makro Supermayorista S.A.S. is a company that has positioned itself in the market both internationally and nationally, thanks to its competitive advantage, since it offers a wide variety of products at competitive prices, has qualified personnel, focuses on food safety, and manages purchasing volumes adapted to the needs of professional customers.

Despite its long history in the market, the company still faces challenges in terms of customer portfolio distribution and the delivery process. To solution these problems, the company proposes to implement a process of georeferencing and zoning of customers in all stores nationwide using tools such as My Maps.

The objective of the implementation of this improvement plan is to optimize the distribution of resources, identify expansion opportunities, make decisions based on updated data, optimize delivery routes, reduce travel times when making visits, improve operational efficiency and increase customer satisfaction.

**Keywords:** Georeferencing, Zoning, Customers, Delivery, Tools, Portfolio Distribution.

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	7
Justificación .....	9
Preguntas de Reflexión .....	10
Pregunta General.....	10
Preguntas Secundarias.....	10
Objetivos.....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos.....	11
Estudio de la Empresa.....	12
Nombre y Razón Social .....	12
Reseña Histórica.....	12
Filosofía Corporativa .....	14
Misión.....	14
Visión .....	14
Valores Corporativos.....	14
Propuesta de Valor .....	14
Ventaja Competitiva.....	15
Mercado Objetivo.....	16
Estrategia.....	17
Política de calidad .....	17
Formula Makro.....	18
Estructura Organizacional.....	19
Antecedentes.....	22
Recopilación de Información.....	24

Diagnóstico .....	26
Matriz DOFA .....	26
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	27
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	28
Representación de resultados de matriz MEFI y MEFE .....	29
Plan de Mejora .....	30
1.    Objetivos .....	30
1.1    Objetivo General .....	30
1.2    Objetivos Específicos.....	30
2.    Iniciativas estratégicas.....	30
3.    Metas del plan de mejora .....	31
4.    Indicadores para medir los resultados del plan de mejora .....	32
5.    Estrategias para implementar el plan de mejora.....	33
6.    Cronograma.....	34
7.    Recomendaciones.....	35
Conclusiones.....	36
Referencias.....	37

## Introducción

La práctica profesional es más que solo cumplir con los requisitos académicos; es una oportunidad para aprender, crecer y explorar el potencial profesional. Durante el tiempo de práctica se trabaja con grandes profesionales que brindan orientación y apoyo para encontrar el camino laboral. Así mismo, a través de los desafíos empresariales que se presentan se desarrollan habilidades claves que permiten aplicar los conocimientos teóricos en situaciones prácticas reales.

Para este caso, la empresa protagonista es Makro Supermayorista S.A.S; cadena mayorista que hace parte del grupo holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging), la cual fue creada en 1968 en Amsterdam y actualmente cuenta con 23 tiendas en Brasil, 23 en Argentina, 37 en Venezuela y desde su llegada a Colombia en 1995, cuenta con 22 tiendas adicionales. Su ideal es convertirse en el aliado más relevante para HoReCa y Familias a través de la comercialización de productos en las áreas de Dry Food, Fresh Food y Non Food.

A pesar de que Makro es una empresa reconocida por clientes profesionales como una opción popular para adquirir productos de calidad a precios competitivos, presenta diferentes oportunidades de mejora en el área de clientes específicamente; el objetivo de este proyecto es poder brindarles una visión integral de la importancia de la georreferenciación y zonificación luego de evidenciar que no se está haciendo el debido desarrollo a los clientes que están en cartera. Así mismo, se identificó que el proceso de delivery, que puede llegar a ser muy tardado, puede verse beneficiado a través de la implementación de este proyecto.

Inicialmente, se sugiere utilizar herramientas gratuitas y asequibles como My Maps, con el fin de obtener información precisa sobre la ubicación de cada cliente y poder asignar zonas de trabajo para los asesores que pertenecen al equipo de Fuerza de Ventas y con esto garantizar el

desarrollo de nuevos clientes, la planificación de rutas, lo cual ayuda a minimizar los tiempos de viaje, reducir los costos de transporte y mejorar la eficiencia operativa en general.

Adicionalmente, con este proceso, se busca mejorar la experiencia del cliente al tener un servicio más personalizado, rápido y eficiente; construir relaciones de lealtad conociendo que los clientes son fundamentales para el éxito y supervivencia de una empresa, y con esto obtener una ventaja competitiva en el mercado, así como optimizar los recursos de la tienda para maximizar su rendimiento y el del equipo de FDV.

Para concluir, la experiencia de aprendizaje llevada a cabo en el área de clientes en dicha empresa, ha permitido visualizar la oportunidad de desarrollar este plan de mejora garantizando un impacto significativo con beneficios a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, para la implementación de un proceso de georreferenciación y zonificación de los clientes en cartera en las 22 tiendas de Makro a nivel nacional implica el desarrollo de estrategias que garanticen una mejor segmentación y distribución de las carteras conociendo los numerosos beneficios y ventajas que ofrece este proceso para las empresas.

### **Justificación**

A pesar de que el área de clientes cuenta con estrategias de fidelización y retención de clientes muy bien estructuradas, hay una oportunidad de mejora. Para este caso, no se está haciendo el debido desarrollo a cada uno de los clientes, ya que, actualmente, las carteras no están distribuidas de manera que los clientes de un asesor estén concentrados en una zona específica, sino que están dispersos por toda la ciudad. Esto genera que los asesores, al momento de visitar, tengan que realizar desplazamientos más largos, lo que resulta en más tiempo invertido en atender a unos pocos clientes y que los que no fueron visitados tengan que ser desarrollados por medio de una llamada o de WhatsApp evitando el establecimiento de una relación sana.

Adicionalmente, el delivery a pesar de ser un servicio altamente demandado, en la empresa es poco efectivo ya que a menudo la entrega del producto tarda más de lo esperado, e incluso, algunas veces no se ejecuta la entrega el día previamente establecido debido a que el transportista llega al negocio fuera del horario trabajado por los clientes. Esto se presenta principalmente por falta de la definición de rutinas y rutas, falta de coordinación, organización óptima de los pedidos y congestiones de tráfico.

Teniendo en cuenta lo anterior, nace la necesidad de hacer más eficiente tanto el seguimiento y desarrollo de los clientes en cartera como el servicio de Delivery a través de la georreferenciación y zonificación de los clientes ya que este proceso permite conocer la ubicación exacta del cliente, la planificación de rutas más eficientes para entregas de mercancía, realizar visitas a los clientes, optimizar la logística y reducir costos operativos. Adicionalmente, se pueden identificar áreas con mayor concentración de clientes con el fin de determinar zonas de desarrollo y con esto contribuir a la empresa para identificar oportunidades de expansión.

## **Preguntas de Reflexión**

### **Pregunta General**

¿Qué estrategias se pueden implementar para llevar a cabo el proceso de georreferenciación y zonificación de carteras que permitan optimizar la distribución de recursos y maximizar los resultados de Makro Supermayorista S.A.S?

### **Preguntas Secundarias**

- ¿Por qué es importante llevar a cabo la georreferenciación y la zonificación de las carteras en las 22 tiendas de Makro Colombia?
- ¿Cómo puede la georreferenciación y la zonificación de carteras beneficiar a Makro en términos de eficiencia y toma de decisiones estratégicas?
- ¿Cómo se puede utilizar este plan de mejora para identificar oportunidades de inversión o expansión en diferentes áreas geográficas?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de mejora para la empresa Makro Supermayorista S.A.S para fortalecer el desarrollo de los clientes en cartera a través de la georreferenciación y zonificación en las tiendas a nivel nacional.

### **Objetivos Específicos**

- Recolectar información general de la empresa Makro Supermayorista S.A.S y de sus procesos.
- Definir estrategias efectivas que permitan aumentar la satisfacción, retención y lealtad de los clientes, así como mejorar los resultados de los asesores del equipo de Fuerza de Ventas de la empresa.
- Identificar el estado de la empresa a través de la realización de un diagnóstico por medio de las matrices DOFA, MEFI y MEFE

## **Estudio de la Empresa**

### **Nombre y Razón Social**

Makro Supermayorista S.A.S

### **Reseña Histórica**

Makro es una cadena mayorista que forma parte del grupo holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging), cuyo grupo tiene presencia en 60 países y cuenta con más de 60.000 empleados en el mundo. SHV fue fundado cuando ocho empresas comercializadoras de carbón unen sus fuerzas para establecer dicho grupo en 1896. En 1904, con el monopolio del comercio de carbón alemán importado, SHV consolida su posición económica, encontrando la oportunidad para controlar todos los eslabones de la cadena de suministro de carbón en 1924 (SHV, s.f).

En 1968, SHV lanza un concepto revolucionario en la venta al por mayor de bienes de consumo con la apertura de Makro en la mañana del 31 de octubre en Ámsterdam. Esta primera tienda, ubicada en un polígono industrial a las afueras de la capital, de 10.000 metros cuadrados con 35.000 artículos marca el inicio de SHV como un negocio verdaderamente diversificado, que además del comercio mayorista, ha logrado establecerse en múltiples sectores, como la energía, la logística, los servicios financieros y más. Esta diversificación estratégica ha permitido a SHV fortalecer su posición en la industria y mantenerse como una empresa líder en distintos ámbitos comerciales (SHV, s.f).

Desde entonces, Makro se ha expandido en diferentes regiones del mundo. En Latinoamérica, tiene presencia en 4 países, con un total de 23 tiendas en Brasil, 23 tiendas en Argentina, 22 en Colombia y 37 en Venezuela. En Colombia, desde 1995, Makro está presente en 15 ciudades y cuenta con áreas de venta que oscilan entre 3.000 y 9.900 metros cuadrados. La compañía sigue un modelo de negocio conocido como Cash and Carry, donde los clientes pagan

en efectivo y se llevan los productos en el momento de la compra. Este modelo está asociado comúnmente con las tiendas mayoristas basadas en membresías (Makro, 2023).

El concepto de Cash and Carry fue introducido por primera vez en Latinoamérica por Makro en Brasil en 1972, obteniendo un éxito significativo. El enfoque en el modelo Cash and Carry brinda a los clientes la posibilidad de obtener productos a precios competitivos y llevarlos consigo de inmediato, simplificando el proceso de compra. A partir de ese momento, la compañía continuó expandiéndose en diferentes países y continentes. En 1989, Makro inició sus operaciones en Asia, abriendo su primera tienda en Bangkok, Tailandia. Adicionalmente, para dar soporte a las regiones de Asia y América del Sur, se crearon dos oficinas: Makro Asia y Makro Sur América (Makro, 2023).

En la actualidad, Makro continúa con su plan de expansión en Latinoamérica y en Colombia se enfoca en el modelo "Food Cash & Carry". Esto indica que se especializa en la venta mayorista de productos alimenticios y no alimenticios, ofreciendo a clientes profesionales una amplia gama de opciones y volúmenes de compra adaptados a sus necesidades. Adicionalmente, Makro se ha convertido en una opción popular para aquellos que buscan adquirir productos al por mayor, incluyendo clientes pequeños y medianos minoristas, la industria hotelera y de restaurantes y el mercado institucional.

En resumen, Makro es un ejemplo emblemático del enfoque diversificado de SHV. Desde sus inicios como una cadena mayorista de éxito hasta la expansión en diferentes sectores y mercados, Makro y SHV han demostrado su capacidad para evolucionar y prosperar en un entorno empresarial cambiante y exigente.

## **Filosofía Corporativa**

### ***Misión***

Impulsar de manera sostenible el progreso de nuestra gente, aliados y entorno. (Grupo Makro Mayorista de Colombia, s.f.).

### ***Visión***

Convertirse en el aliado más relevante para HoReCa y Familias. (Grupo Makro Mayorista de Colombia, s.f.).

### ***Valores Corporativos***

En Makro Colombia se cree firmemente que hacer negocios de manera sostenible se trata de hacer las cosas mejor, creando la diferencia. Es por esto por lo que la innovación es la clave para el éxito futuro de la compañía. Según Makro (2023), la filosofía corporativa de Makro cuenta con dos valores principales:

- Integridad: Ser honesto, genuino y con una comunicación totalmente abierta.
- Lealtad: Dar lo mejor de ti en tu trabajo, pensando siempre en tu desarrollo y en el de la compañía.

Adicionalmente, SHV se preocupa por:

- Equidad
- Responsabilidad social y Medio Ambiente
- Seguridad

### **Propuesta de Valor**

“Ser el Food Cash & Carry a elegir si se busca un surtido de calidad y soluciones HORECA, de una manera rápida, fácil y consistente a precios muy competitivos. Ser la mejor

opción para familias y cliente individual con un surtido acorde a sus necesidades” (Makro-informe de sostenibilidad, 2021).

Makro es la opción popular para sus clientes comerciales y profesionales al ofrecer una amplia gama de productos en diferentes categorías, desde alimentos y bebidas hasta suministros para el hogar, equipos electrónicos y más, trabajando en colaboración con proveedores en la búsqueda de oportunidades para negociar precios competitivos respaldados por una atención personalizada y brindando un servicio al cliente enfocado en sus necesidades y una experiencia de compra conveniente y eficiente.

### **Ventaja Competitiva**

Makro tiene ventajas competitivas específicas que han contribuido a su éxito en el mercado mayorista brindando un valor adicional que fortalecen su posición en la industria, como por ejemplo:

- El volumen y los precios competitivos: Makro al ser una cadena mayorista puede negociar volúmenes de compra más grandes con proveedores y obtener precios más competitivos.
- Variedad de productos y marcas: Makro ofrece una amplia gama de productos y marcas en las tres categorías; Dry Food, Fresh Food y Non Food.
- Invertir en personal calificado: Dar responsabilidad a los empleados, estimular la creatividad y la iniciativa propia, dirigir y formar al personal.
- Enfoque en la seguridad alimentaria: Makro se compromete con la seguridad alimentaria, garantizando que los alimentos comercializados sean seguros e inocuos para el consumo.
- Ubicación y tamaño de las tiendas: El gran tamaño de las tiendas les permite exhibir una amplia gama de productos y tener inventarios más extensos.

- Atención especializada al cliente profesional: Makro cuenta con personal capacitado en el equipo de Fuerza de Ventas que puede brindar asesoramiento a los clientes sobre los productos y las necesidades de abastecimiento de sus negocios.

### **Mercado Objetivo**

Makro es una empresa reconocida en el sector comercial, tiene como clientes principales el mercado institucional HORECA, que engloba a Hoteles, Restaurantes y Caterings, los cuales confían en Makro para abastecer sus necesidades y satisfacer las demandas de sus respectivas operaciones. Así mismo, también se dirige al consumidor individual, quien valora y se identifica con el formato comercial que la empresa ofrece. Además de estos clientes, Makro se esfuerza por brindar atención y servicio a los segmentos de clientes de gran volumen que tienen requerimientos de compra en grandes cantidades, así como los tenderos, quienes encuentran en Makro una fuente confiable y conveniente para abastecer sus pequeños negocios. (Makro- Informe de Sostenibilidad, 2021).

Los clientes de Makro se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- Comercializadores de alimentos
- Procesadores de alimentos (HORECA)
- Comercializadores de no alimentos
- Prestadores de servicios
- Comprador individual
- Compradores Grandes Volúmenes

## **Estrategia**

- Crecer gracias a los resultados: Optimizamos nuestro negocio y nos mantenemos alerta ante las oportunidades. Trabajamos como un equipo para conseguir mejores resultados. Mantenemos la jerarquía y la burocracia al mínimo (Makro, 2023).
- Conseguir cuota y nicho de mercado: En nuestra búsqueda de nichos de mercado no invertiremos en modas o tendencias generales. Nos estableceremos como líder en nuestros mercados (Makro, 2023).
- Invertir en las Personas: Invertir en las personas significa confiar en nuestra gente, dar responsabilidad, a nuestros empleados, estimular la creatividad y la iniciativa propia, dirigir y formar a nuestro personal (Makro, 2023).

## **Política de calidad**

Makro es una organización comprometida con la seguridad alimentaria. Su enfoque se centra en la comercialización de alimentos inocuos, y para lograrlo, se basan en:

- El cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- Uso racional y adecuada los recursos físicos, tecnológicos y económicos.
- Personal calificado
- Alianzas estratégicas con socios idóneos.
- Comunicación interactiva eficaz con todas las partes interesadas.

Todas estas acciones se llevan a cabo dentro del marco estratégico de la compañía, con el objetivo principal de mejorar continuamente el sistema de seguridad alimentaria. Makro se preocupa por garantizar que los alimentos comercializados sean seguros y cumplan con los más altos estándares de calidad. La seguridad alimentaria es una prioridad para la organización, y se

dedican esfuerzos constantes para mantener y mejorar sus prácticas en este aspecto (Makro,2023).

**Formula Makro**

Makro se ha posicionado como una cadena mayorista con un canal de distribución eficiente para los proveedores ofreciendo alcance, relaciones comerciales sólidas, eficiencia logística, visibilidad de marca y como un canal con el fin de cubrir todas las necesidades de sus clientes.

**Figura 1**

Fundamentos Básicos de la Fórmula Makro Supermayorista S.A.S



*Fuente: Página interna Makro*

Makro se enfoca en la eficiencia operativa y la optimización de sus procesos internos. Esto implica una gestión efectiva del inventario, una logística ágil y una operación fluida en sus

tiendas. La eficiencia operativa es fundamental para ofrecer un servicio de calidad, bajos costos de funcionamiento y garantizar la disponibilidad de productos. Así mismo, se centra en satisfacer la necesidad de sus clientes comerciales y profesionales brindando un servicio personalizado, productos de calidad y una experiencia de compra conveniente a través de la amplia variedad de productos que ofrece en diferentes categorías. Su objetivo es brindar a los clientes una selección completa de productos en un solo lugar con apoyo de sus proveedores con los cuales establece relaciones sólidas, siendo un canal de distribución eficiente de bajo costo, brindándoles acceso a una amplia base de clientes comerciales y profesionales.

### Estructura Organizacional

Makro Colombia está compuesto por varias áreas que trabajan en conjunto para garantizar el funcionamiento eficiente, el éxito en la operación de la empresa y el alcance de los objetivos propuestos. Se conforma por profesionales calificados que lideran equipos y llevan a cabo una gestión efectiva y una toma de decisiones ágil. La estructura organizacional de Makro promueve la comunicación y colaboración entre las distintas áreas, fomentando un ambiente de trabajo cohesionado y orientado al logro de resultados.

### Figura 2

Organigrama del Management Team



*Fuente: Elaboración propia a partir de MakroNet.*

El Management Team, también conocido como Comité de Alta Dirección, es el órgano de gobierno más alto de la compañía. Este comité está conformado por los directores responsables de cada área de operación y su liderazgo está a cargo del CEO, Nicolás Joany Tobón Vanegas, quien toma decisiones estratégicas y dirige la visión general de la compañía. (Makro-informe de sostenibilidad, 2021).

Una de las principales responsabilidades del Management Team es garantizar la eficiente operación de la empresa y tomar decisiones sobre como implementar la estrategia del negocio con los lineamientos regionales y de SHV. Este comité tiene la tarea de informar y reporta los resultados obtenidos a la junta Directiva del Grupo Makro, compartiendo así el progreso y las acciones tomadas en la consecución de los objetivos corporativos (Makro-informe de sostenibilidad, 2021).

**Figura 3**

Organigrama de la Dirección de Desarrollo de Clientes



*Fuente: Elaboración propia basada en la experiencia de práctica.*

La dirección de desarrollo de clientes está dirigida por Eric Pell, responsable de las áreas de Clientes, Marketing, Pricing y BI. Desempeña una serie de funciones claves en la gestión estratégica y operativa en cada una de sus áreas a cargo con el fin de promover e impulsar el crecimiento de los indicadores de su dirección y en general, de la compañía a través de la comprensión del mercado, la satisfacción de los clientes, la optimización de precios y el análisis de datos.

Adicionalmente, la compañía cuenta con la Oficina de Soporte a Tienda (OST) como centro administrativo a nivel Nacional. Su principal propósito es brindar apoyo, acompañamiento y respaldo integral en todas las necesidades que se puedan presentar en las tiendas, para asegurar buenos negocios, el correcto desarrollo de las actividades comerciales, resultados favorables, el óptimo funcionamiento de las operaciones, y en última instancia, el éxito del negocio.

#### Figura 4

Estructura de la Oficina de Soporte a Tienda (OST)



*Fuente: Tomada del Informe de Sostenibilidad Makro 2021.*

### **Antecedentes**

Actualmente, Makro tiene una situación problemática relacionada con la definición de layers en las tiendas a nivel nacional. Estos layers hacen referencia a un rango de cobertura establecido para cada tienda, que abarca una distancia de hasta 10 km alrededor de la misma. Sin embargo, aunque en su momento se establecieron estos layers, no existe una definición clara en cuanto al alcance de cada tienda debido a la falta de un seguimiento constante. Como resultado, se evidencia la presencia de clientes fuera de los límites establecidos para cada tienda ocasionando que haya clientes que se cruzan entre diferentes tiendas y en ocasiones, que un mismo cliente sea atendido por dos asesores diferentes.

La existencia de clientes duplicados en las tiendas genera una competencia constante entre asesores en términos de ventas. Esto ocurre debido a que los clientes a menudo mencionan falsamente que en la otra tienda donde también lo atienden se ofrece el mismo producto a un mejor precio, por lo que el asesor, con tal de tener la venta, busca la posibilidad de entregar la mercancía bajo las condiciones que exige el cliente.

Adicionalmente, tanto el equipo de Fuerza de Ventas como las tiendas desconocen de las zonas potenciales de desarrollo y debido a esto, los asesores en cada tienda consiguen y verifican clientes según su propio criterio. Es decir, las carteras de los clientes están sujetas al desarrollo individual de cada asesor, sin contar con una zona de trabajo establecida, lo que puede provocar que el proceso de visita, seguimiento y desarrollo de los clientes en cartera sea deficiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, y entendiendo que las carteras no están distribuidas por zonas específicas, los clientes de un asesor pueden estar dispersos por toda la ciudad. Esto dificulta que los asesores puedan visitar de manera efectiva a todos sus clientes y por ende, tengan que hacerles seguimiento por medio de llamadas o WhatsApp. Finalmente la decisión

entre llamar a un cliente o visitarlo depende de factores específicos del negocio, los objetivos del área y las preferencias del cliente, sin embargo, visitar a un cliente en persona puede generar una mayor conexión y confianza con el cliente, y mucho más cuando es un cliente nuevo. Además, permite una comunicación más completa y detallada, lo que facilita una mejor comprensión de las necesidades y preferencias del cliente.

De igual manera, se ha podido identificar que esta base de datos contiene información desactualizada en términos de dirección, barrios, ciudades, números de teléfono, entre otros datos relevantes que se pueden actualizar mientras se realiza el proceso de georreferenciación. Para este paso, la georreferenciación de los clientes en cartera está en pausa, esto debido a que el área aún no cuenta con una herramienta asequible, económica y con los mapas disponibles en cualquier momento. Sin embargo, para este procedimiento se recomienda utilizar la herramienta de Google, My Maps, ya que es una fuente gratuita de trabajo.

Por otro lado, el delivery es un proceso deficiente en la compañía. La capacidad de entrega de mercancía a los clientes es muy reducida, esto debido a que la distancia que se tiene que recorrer de un cliente soy mayores, y por consiguiente, el transportista no alcanza a entregar todos los pedidos. Realizar este proceso garantiza la optimización del recurso con el fin de que se pueda entregar el pedido en la disposición del tiempo que el cliente lo requiere.

Para abordar esta problemática, es necesario establecer una definición clara y precisa de los layers para cada tienda, para cada asesor, y llevar a cabo una trazabilidad adecuada para garantizar que los clientes sean asignados dentro de los límites establecidos. Además, se deben implementar criterios objetivos y consistentes para la adquisición de clientes, con el fin de identificar de manera más precisa las zonas potenciales de desarrollo y garantizar carteras mejor

distribuidas y equilibradas que contribuyan a mejorar el modelo de visitas y el proceso de delivery que se lleva a cabo hoy en día en la compañía.

### **Recopilación de Información**

La cartera de clientes es una herramienta de vital importancia para cualquier negocio, ya que representa un registro que permite clasificar y organizar a los consumidores actuales y potenciales con los que la empresa mantiene una relación comercial. Es como tener una lista detallada de los clientes, datos de contacto, sus preferencias, comportamientos de compra y otras métricas relevantes que brindan un conocimiento más profundo y detallado sobre los mismos (Conexión ESAN, 2022).

Los tipos de carteras con las que se espera trabajar el proyecto de georreferenciación son las carteras Horeca y Comercio, sin embargo, se propone que solamente se asignen layers para los asesores que manejen carteras Horeca y adicionalmente, que se realice el proceso con los 150 clientes que manejan cada uno de los asesores.

En promedio, cada una de las tiendas a nivel nacional disponen de cuatro asesores Horeca y uno comercio. Estas personas cuentan con un profundo conocimiento sobre los productos y servicios que se ofrecen dentro de la tienda, de igual manera, su experiencia les permite brindar información precisa y útil a los clientes. Así mismo, cuentan con habilidades de atención al cliente, capacidad de resolución de problemas y asesoramiento personalizado.

La georreferenciación es el proceso por el cual se le asignan coordenadas geográficas a objetos y lugares, con el fin de poder ubicarlos de manera más precisa en un mapa o sistema de coordenadas geoespaciales. A través de este proceso es posible identificar datos sociodemográficos y adicional permite una mejor comprensión del entorno geográfico y se fomenta la toma de decisiones informadas en un contexto espacial (Ecdisis Estudio, 2021).

Actualmente, el área de clientes no cuenta con un modelo definido para realizar visitas a clientes que pertenecen a la cartera, sino que en su lugar, los asesores en su gran mayoría realizan la gestión de los clientes por medio de una llamada o WhatsApp. Con el fin de realizar un acompañamiento adecuado, los asesores completan un formulario como evidencia que se contactó al cliente y el equipo del área de clientes diario y mensualmente hacen seguimiento a los indicadores de cada uno de ellos, sin embargo, muchas veces no se obtienen los resultados esperados.

La georreferenciación y zonificación de las carteras, como base para la implementación de un nuevo modelo de visitas, es importante para que los asesores puedan implementar la mayoría de su tiempo visitando clientes, esto con el fin de establecer una relación más personal y sólida con los clientes. Así mismo, al visitar a los clientes, los asesores pueden tener una mejor comprensión de las necesidades y productos del portafolio que pudiesen ofrecer.

Pese a todos los beneficios que puede representar un modelo de visitas mejorado, actualmente, los asesores no visitan a sus clientes con frecuencia. La principal razón de esta situación se debe a que no cuentan con un auxilio de rodamiento otorgado previamente, sino que cuando se requiere visitar a determinado cliente toca acudir a la caja menor de la tienda. La caja menor es un fondo con el que cuenta la empresa para gastos imprevistos que se efectúan en efectivo con el objetivo de dotar a la empresa un dinero disponible de fácil uso (Mondéjar, 2023).

Un auxilio de rodamiento es un concepto empleado en el contexto empresarial que se refiere a una asignación económica o un fondo destinado a cubrir los gastos relacionados con el transporte y desplazamiento de los empleados, particularmente aquellos que requieren visitar clientes, proveedores u otras locaciones externas en el desempeño de sus funciones laborales (Función Pública, 2013).

Su objetivo es brindar apoyo económico a los empleados para que puedan cumplir eficientemente con sus responsabilidades laborales fuera de las instalaciones de la empresa, evitando que los gastos de desplazamiento recaigan completamente en sus propios bolsillos.

Actualmente, se lleva a cabo un proceso en el cual los asesores son responsables de desarrollar su cartera según su propio criterio. Durante este proceso, se disponen de ciertas herramientas para validar las condiciones de ingreso o depuración de clientes en la cartera. Sin embargo, se plantea la implementación de un nuevo enfoque mediante el proceso de georreferenciación y zonificación buscando introducir un cambio en la forma en que se gestionan los clientes en la cartera. Con esta nueva metodología, se propone que los asesores únicamente ingresen clientes si estos pertenecen a su zona potencial de desarrollo previamente establecida.

### Figura 5

#### Proceso de adquisición y desarrollo de clientes equipo de FDV



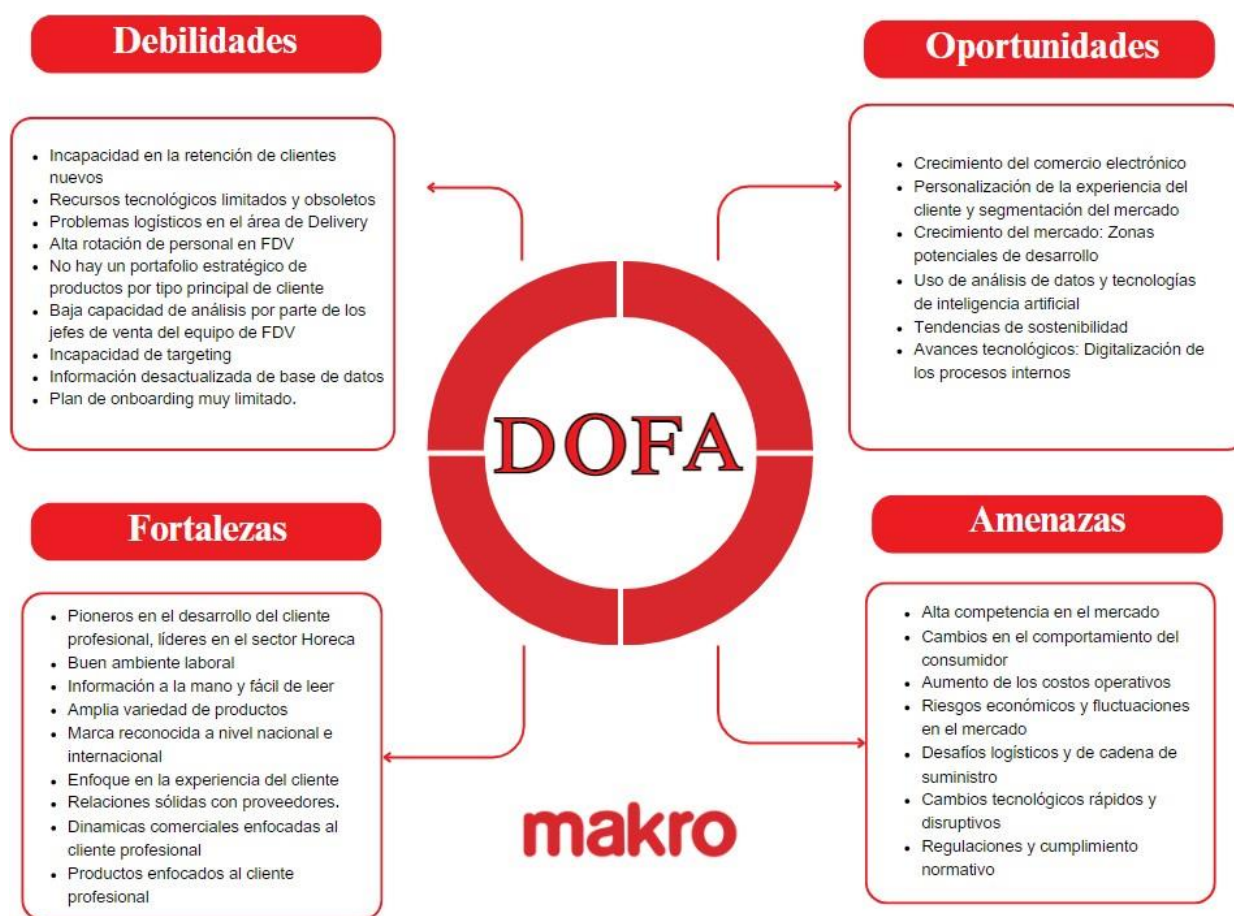
*Fuente: Elaboración propia*

### Diagnóstico

El diagnóstico de una empresa es de vital importancia para llevar a cabo cualquier proyecto de manera efectiva. A través de un análisis profundo y detallado, haciendo uso de las siguientes matrices, se busca obtener una evaluación integral de la situación actual de Makro Supermayorista S.A.S y de igual forma, resumir factores internos y externos importantes que pueden afectar el rendimiento actual y potencial de la empresa.

**Figura 6**

#### Matriz DOFA



*Fuente: Elaboración propia*

El análisis DOFA no sólo permite identificar las oportunidades, sino que también ayuda a comprender las fortalezas y debilidades de la compañía con el fin de determinar cómo estas pueden ayudar o dificultar la explotación de esas oportunidades. De la misma manera, las amenazas externas también deben ser tenidas en cuenta para desarrollar estrategias que contribuyan para enfrentar los desafíos que puedan surgir.

**Tabla 1**

**Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S			
FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
1. Pionero en el desarrollo del cliente profesional	0,13	4	0,52
2. Gran variedad de productos enfocados al cliente profesional	0,09	4	0,36
3. Marca reconocida a nivel nacional e internacional	0,08	3	0,24
4. Dinámicas comerciales enfocadas al cliente profesional	0,06	3	0,18
5. Relaciones sólidas con proveedores	0,04	3	0,12
6. Buen ambiente laboral	0,1	4	0,4
<b>Subtotal FORTALEZAS</b>	0,5		
DEBILIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
1. Incapacidad en la retención de clientes nuevos	0,09	2	0,18
2. Recursos tecnológicos limitadas y obsoletos	0,14	2	0,28
3. Alta rotación de personal de FDV	0,12	2	0,24
4. Información desactualizada de base de datos	0,06	2	0,12
5. Incapacidad de targeting	0,04	1	0,04
6. Plan de onboarding muy limitado	0,05	1	0,05
<b>Subtotal DEBILIDADES</b>	0,5		
<b>TOTAL</b>	1		2,73

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto a la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) con puntaje de 2,73, se resume que Makro tiene una calificación cercana al promedio en términos de factores internos, adicionalmente indica que no hay factores extremadamente débiles o fuertes, por lo cual es relevante identificar y abordar las debilidades críticas y mejorar las fortalezas para impulsar el

rendimiento general. Identificar y abordar las debilidades críticas es crucial para evitar problemas futuros, y aprovechar las fortalezas destacadas puede proporcionar una ventaja competitiva.

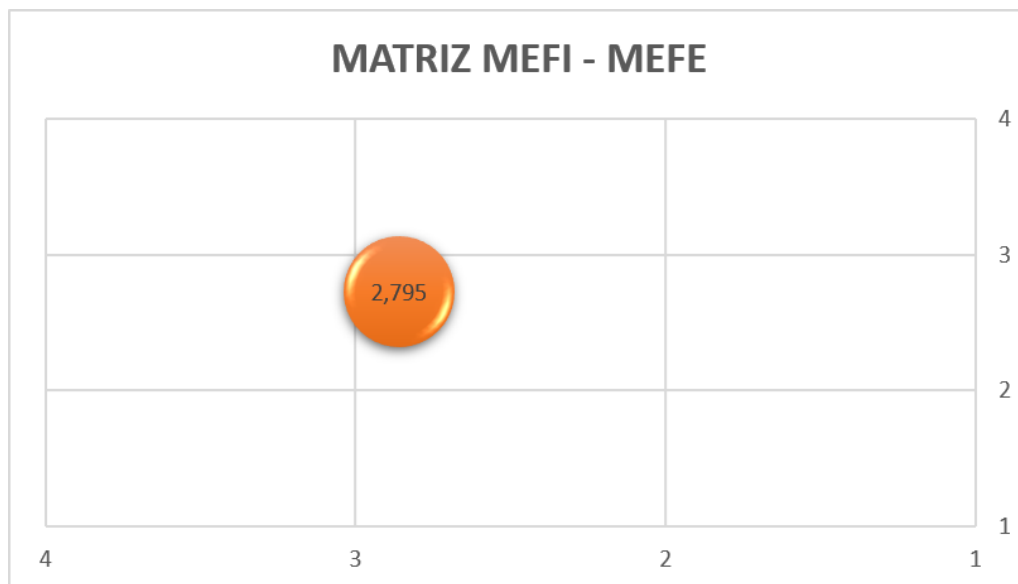
**Tabla 2**

**Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES DE MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. Crecimiento del comercio electrónico	0,12	3	0,36
2. Personalización de la experiencia del cliente	0,11	2	0,22
3. Crecimiento del mercado y la demanda	0,1	4	0,4
4. Tendencias de sostenibilidad	0,08	2	0,16
5. Avances tecnológicos	0,09	4	0,36
<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>	0,5		
<b>AMENAZAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. Alta competencia en el mercado	0,13	4	0,52
2. Cambios en el comportamiento del consumidor	0,1	3	0,3
3. Aumento de los costos operativos	0,09	2	0,18
4. Desafíos logísticos y de cadena de suministro	0,07	2	0,14
5. Cambios tecnológicos rápidos y disruptivos	0,11	2	0,22
<b>Subtotal AMENAZAS</b>	0,5		
<b>TOTAL</b>	1		2,86

*Fuente: Elaboración propia*

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con un puntaje de 2,86, tiene una calificación promedio en términos de factores externos que afectan su rendimiento. Esto significa que Makro podría estar en una posición equilibrada y tiene la oportunidad de aprovechar las oportunidades y gestionar las amenazas para lograr un mejor rendimiento en el futuro. Es importante tener en cuenta los resultados tanto de la MEFI como de la MEFE con el fin de obtener una visión interna completa de la situación estratégica de la empresa y tomar decisiones informadas para su crecimiento y éxito a largo plazo.

**Figura 7****Representación de resultados de matriz MEFI y MEFE**

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado promedio de las matrices MEFI y MEFE de 2,795 se encuentra cerca del promedio, esto indica que Makro tiene un rendimiento equilibrado en términos de factores internos y externos. En general, estos resultados definen que la empresa tiene una posición estable y competitiva, sin embargo, aún tiene oportunidades de mejora.

Adicionalmente, se deben manejar las amenazas y aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno externo para el crecimiento y desarrollo futuro. Así mismo, es importante tener en cuenta lo anterior como base para la formulación de estrategias y planes de acción que permitan mejorar las fortalezas y abordar las debilidades con el fin de lograr un rendimiento y crecimiento óptimo.

## **Plan de Mejora**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo General**

Proponer un proceso de georreferenciación y zonificación de carteras en tiendas Makro a nivel nacional a través del conocimiento de la ubicación del cliente con el fin de optimizar la distribución y asignación de recursos, mejorar la eficiencia operativa, incrementar el número de clientes y aumentar su satisfacción.

#### **1.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar iniciativas estratégicas que permitan el correcto desarrollo del plan de mejora en la empresa Makro Supermayorista S.A.S
- Definir criterios claves para la distribución de las carteras y la asignación de zonas potenciales de desarrollo y crecimiento para cada uno de los asesores.
- Determinar indicadores importantes para llevar a cabo un proceso de seguimiento y análisis para evaluar regularmente los resultados obtenidos.

### **2. Iniciativas estratégicas**

- Investigar y evaluar zonas potenciales de desarrollo, nuevos mercados y ubicaciones con el fin de expandir la presencia de la empresa a nivel nacional.
- Implementar estrategias y acciones para brindar una experiencia excepcional al cliente en todos los puntos de contacto con el fin de que la venta no se vea afectada luego de la distribución de carteras por zonas asignadas.
- Auxilio de rodamiento y dotación necesaria para los asesores y jefes de venta para que puedan llevar a cabo sus actividades de manera efectiva y facilitarles la gestión de las visitas y la recopilación de datos.

- Sistematización de la información y ubicación exacta de los clientes haciendo uso de My Maps, para que en tiempo real puedan ver las zonas de trabajo asignadas para cada uno de los asesores y de igual forma, contar con toda la información en un solo sistema.
- Utilizar My Maps para planificar rutas y optimizar la asignación de recursos con el fin de transformar algunos de los procesos internos y mejorar la eficiencia del modelo de visitas y la agilidad del equipo de Fuerza de Ventas.
- Evaluar la integración de la herramienta My Maps con otros sistemas o bases de datos internas para facilitar la gestión y actualización de la información georreferenciada de las carteras.

### **3. Metas del plan de mejora**

- Identificación de oportunidades de expansión a nivel nacional: Al analizar las áreas subatendidas o con menor presencia de clientes, se espera poder identificar oportunidades de expansión y crecimiento de negocios, direccionando recursos hacia esas áreas con potencial.
- Toma de decisiones basada en datos actualizados y precisos: La georreferenciación proporciona una perspectiva visual y basada en datos para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo una mejor comprensión del negocio y respaldando decisiones fundamentadas en información geográfica precisa.
- Incrementar la competitividad de la empresa en el mercado: La implementación de la georreferenciación de las carteras ayudará a la empresa a mantenerse competitiva. Al aprovechar las ventajas de la tecnología y la información geográfica, se podrá ofrecer un servicio diferenciado y adaptado a las necesidades cambiantes de los clientes.

- Reducción significativa en los costos operativos: Al optimizar las rutas y la asignación de recursos, se espera reducir los costos operativos asociados con desplazamientos innecesarios, tiempos de viaje prolongados y duplicación de esfuerzos.
- Mejora en la satisfacción del cliente: Al contar con una mejor gestión de las carteras y la capacidad de ofrecer servicios más personalizados y eficientes en función de la ubicación geográfica de los clientes, se espera aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer las relaciones comerciales.
- Mayor eficiencia en la planificación y ejecución de las rutinas: Al utilizar herramientas como My Maps, se puede agilizar y facilitar la planificación de rutas, la asignación de tareas y el seguimiento de actividades relacionadas con las carteras, lo que lleva a una mayor eficiencia operativa.
- Mejora en el modelo de visitas actual.

#### **4. Indicadores para medir los resultados del plan de mejora**

- Indicador de productividad: Este indicador medirá la cantidad de visitas que se realizan en un período de tiempo determinado, en relación con el tiempo empleado para llevar a cabo esas visitas.

Productividad = (Cantidad de visitas realizadas) / (Tiempo total empleado en las visitas)

- Indicador de cobertura geográfica: Mide el porcentaje de clientes que están dentro de las zonas geográficas definidas y georreferenciadas. Esto te permitirá evaluar qué tan amplia es la cobertura y si se alcanzaron los objetivos de zonificación.
- Eficiencia de rutas: Evalúa la eficiencia de las rutas de distribución y visitas a clientes. Para este caso se pueden medir indicadores como el tiempo promedio de

desplazamiento, la distancia recorrida por visita o la cantidad de visitas realizadas en un período de tiempo determinado. Un aumento en la eficiencia de las rutas indicará una mejora en la gestión de los recursos y una reducción en los costos operativos.

- Encuestas de satisfacción del cliente: Realizar encuestas de satisfacción periódicas o después de la interacción entre el asesor y el cliente, con el fin de recopilar la opinión de los clientes sobre su experiencia y nivel de satisfacción.
- Crecimiento de ventas por zona: Comparar las ventas antes y después de la implementación del proyecto en cada zona geográfica. Esto permitirá evaluar el impacto en términos de incremento de ventas en áreas específicas.

#### **5. Estrategias para implementar el plan de mejora**

- Realizar un análisis exhaustivo de los datos existentes en las carteras incluyendo direcciones, barrios, ciudades con el fin de tener bases sólidas para la georreferenciación de los clientes.
- Definición de zonas geográficas para las tiendas y cada uno de los asesores teniendo en cuenta avenidas y calles principales, la mayor concentración de clientes e identificando zonas potenciales de desarrollo.
- Cargue de bases mensualmente por tienda a la herramienta My Maps para asignar y visualizar geográficamente las carteras en las zonas definidas con el fin de tener una representación visual clara de la ubicación de los clientes.
- Definir cuadrantes dentro de cada uno de los layers con el fin de que cada asesor pueda distribuir sus días de visita de manera eficiente y cuente con una rutina de visita antes de salir a calle.

- Brindar capacitación adecuada a los usuarios y personal involucrado en el proyecto para asegurar un uso efectivo de la herramienta My Maps y maximizar sus beneficios. Además, proporcionar un soporte técnico continuo para resolver cualquier problema o consulta que pueda surgir durante la implementación del proyecto.
- Establecer métricas y realizar un seguimiento regular de los resultados obtenidos con la georreferenciación y la zonificación de las carteras. Utilizar estos datos para realizar ajustes y mejoras continuas en el proceso, asegurando así la eficacia y el éxito a largo plazo del proyecto.

## 6. Cronograma

**Tabla 3**

Cronograma de actividades a llevar a cabo en el proceso de georreferenciación

N°	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES A EJECUTAR LA ACTIVIDAD AÑO 2023					
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Capacitación al equipo FDV para la correcta extracción de la coordenada						
2	Capacitación a tiendas sobre herramienta a utilizar para el proceso: My Maps.						
3	Creación de formulario para el registro de las coordenadas de los clientes por parte de los asesores						
4	Envío diario de seguimiento para visualizar clientes georreferenciados y faltantes de coordenada						
5	Reunión con el gerente y jefe de ventas de cada una de las tiendas						
6	Definición de layers y zonas de trabajo para los asesores en conjunto con los jefes de venta						
7	Subir bases actualizadas a My Maps con coordenada para poder ver la ubicación del cliente						
8	Reestructuración de las carteras teniendo en cuenta los layers definidos						
9	Protocolo de empalme para los clientes reasignados de cartera						
10	Carteras definitivas y modificación del modelo de visitas						
11	Seguimiento a los asesores con las visitas para medir efectividad						

*Fuente: Elaboración propia*

## 7. Recomendaciones

- En un entorno empresarial altamente competitivo, es fundamental fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y la participación de los empleados en la generación de ideas y soluciones. Estas prácticas no solo fortalecen el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores, sino que también impulsan la innovación y la eficiencia en la organización aparte de asegurar una menor rotación del personal.
- Buscar constantemente la excelencia en todas las áreas de la empresa es fundamental para destacarse y mantenerse competitivo. Para lograrlo, es necesario establecer estándares de calidad y enfocarse en la mejora continua de la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la calidad de los productos o servicios ofrecidos.
- La transformación digital es clave en el mundo actual. Potenciar la presencia de la marca en línea asegurando una interfaz amigable, un proceso de pago seguro y una entrega eficiente. Considerar el uso de estrategias de marketing digital para promover los productos y poder llegar a un público más amplio.
- Énfasis en brindar una experiencia excepcional a los clientes garantizando una atención al cliente amigable y eficiente, proporcionar productos de calidad y mantener una amplia variedad de opciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Validar la posibilidad de implementar programas de fidelización y ofrecer servicios personalizados para mejorar la relación con los clientes.

### **Conclusiones**

El análisis de la empresa Makro y su propuesta de valor demuestra su capacidad para satisfacer las necesidades de diversos segmentos de clientes en el mercado HORECA y Comercio. Su enfoque en la negociación de volumen y la obtención de precios competitivos, así como su compromiso con la seguridad alimentaria y la amplia variedad de productos y marcas, les brinda una ventaja competitiva significativa. Además, su estructura organizacional integral y el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo aseguran la eficiencia operativa y el logro de los objetivos empresariales.

No obstante, Makro Colombia enfrenta desafíos en la definición y seguimiento de los límites de cobertura en sus tiendas por lo que es de suma importancia llevar a cabo el plan de mejora planteado considerando que contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión de clientes y brindar una experiencia satisfactoria para los clientes y la empresa en su conjunto.

Para mantener su competitividad, Makro debe seguir impulsando la excelencia en todas las áreas de la empresa, adoptar la transformación digital, brindar una experiencia excepcional al cliente y fortalecer la lealtad mediante programas de fidelización y servicios personalizados. En general, Makro ha demostrado ser una opción confiable y conveniente para abastecer a sus clientes comerciales, profesionales y minoristas, y tiene un gran potencial para mantener su posición en el mercado. Sin embargo, al estar en un entorno altamente competitivo es crucial mantener una posición sólida para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, la diferenciación y la innovación de Makro. Al hacerlo, la empresa puede asegurar su posición en el mercado y seguir siendo una opción preferida para sus clientes, generando crecimiento y éxito a largo plazo.

### Referencias

- Conexión ESAN. (2022). Cartera de clientes: qué es, importancia y componentes. Tomado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cartera-de-clientes-que-es-importancia-y-componentes>
- Ecdisis Estudio. (2021). ¿Qué es la Georreferenciación? Ecdisis Estudio. <https://ecdisis.com/que-es-la-georeferenciacion/>
- Función Pública. (2013). Concepto 142061 de 2013 Departamento Administrativo de la Función Pública - Gestor Normativo. Tomado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php>
- Makro. (2023). Makro – 2023: Makro Net. Makro: Sobre nosotros. Tomado de: <http://makronet/seccion/empresa/makro/sobre-nosotros.html>
- Makro. (2023). Makro – 2023: Makro Net. Makro: filosofía corporativa, valores corporativos, estrategia, método. Tomado de: <http://makronet/seccion/empresa/makro/filosofia-corporativa/valores-estrategia-metodo.html>
- Makro – Informe de Sostenibilidad. (2021). Tomado de: <https://www.makro.com.co/informe-de-sostenibilidad-2021#modal>
- Grupo Makro Mayorista de Colombia. (s.f.). Makro - Quienes somos. Tomado de: <https://www.makro.com.co/QuienesSomos#modal>
- Mondéjar, G. (2023). ¿Qué es y para qué sirve la caja menor en Colombia? Tickelia. Tomado de: <https://tickelia.com/co/blog/gestion-de-gastos/caja-menor/>
- Shv. (s.f). *SHV - SHV: an impressive history*. SHV: an impressive history. Tomado de: <https://125years.shv.nl/?chapter=1968>
- Shv. (s.f). *SHV - 1968: The first Makro*. SHV: an impressive history. Tomado de: <https://125years.shv.nl/chapter/1968>